

**UNIVERZITET UNION
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA – FAKULTET
ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE**

Mr Olivera Ž. Stanišić Vještica

**UTICAJ OBUKE I OBRAZOVANJA NA
PERFORMANSE ORGANIZACIJE I
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Doktorska disertacija

Beograd, 2016. godina

**UNIVERZITET UNION
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA – FAKULTET
ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE**

Mr Olivera Ž. Stanišić Vještica

**UTICAJ OBUKE I OBRAZOVANJA NA
PERFORMANSE ORGANIZACIJE I
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Doktorska disertacija

Beograd, 2016. godina

Mentor:

Dr Živka Pržulj, redovni profesor,
Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija –Fakultet
za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd

Članovi komisije:

Dr Svetislav Paunović, redovni profesor,
Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija –Fakultet
za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd

Dr Mirjana Franceško, redovni profesor,
Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr
Lazar Vrkatić, Novi Sad

Datum odbrane doktorske disertacije: _____

Univerzitet Union u Beogradu

Beogradska bankarska akademija

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom „**Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih**” rezultat mog samostalnog istraživačkog rada i da su korišćene bibliografske reference istinito i jasno navedene, kao i da su sumarno prezentovane u okviru Literature.

U Beogradu,

_____ godine

Potpis autora

Olivera Ž. Stanišić Vještica

Ova disertacija je posvećena mom sinu Andreju i supргу Bogdanu, koji su imali puno ljubavi, razumevanja i strpljenja da me prate na ovom putu.

Hvala mojim divnim prijateljima koji su me bodrili da istrajem.

A neizmernu zahvalnost dugujem i mojoj mentorki prof. Živki Pržulj.

UTICAJ OBUKE I OBRAZOVANJA NA PERFORMANSE ORGANIZACIJE I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

APSTRAKT

Ljudi kao potencijal organizacije predstavljaju njenu najveću pokretačku i stvaralačku snagu. Kompanije sve više ulažu novca u obrazovanje svojih zaposlenih. Obrazovanje zaposlenih je veoma kompleksan proces i zahteva kvalitetno realizovanje svake pojedinačne faze. U ovom radu ću objasniti sa teorijskog i praktičnog aspekta, kako obuka utiče na performanse organizacije ako je usklađena sa strateškim ciljevima organizacije i ako je integrisana u funkciju ljudskih resursa i kako obuka može da bude investicija a ne trošak ako je detaljno planirana, realizovana i implementirana, dajući i empirijski prikaz situacije u našoj zemlji u vezi sa temom. Analiza potreba za obukom je prvi korak a transfer naučenog u radno okruženje predstavlja krunu celokupnog obrazovnog procesa u organizaciji koji se sastoji i od odabira i motivacije učesnika, planiranja i programiranja obrazovnih sadržaja, metodi i evaluacije. Evaluacijom obuke utvrđuje se da li je došlo do primene znanja, veština, sposobnosti na radno mesto i da li je došlo do unapređenja performansi i većeg zadovoljstva zaposlenih što utiče na pozitivne ishode organizacije u cilju postizanja konkurentne prednosti. Dobijeni rezultati pomažu da se utvrdi da li je obuka bila investicija ili trošak, što je veoma važno za top menadžment zbog uloženi sredstava, kao i za samo upravljanje ljudskim resursima, imajući u vidu da je obuka jedna od njenih funkcija. Obukom se povećava kvalitet ljudskih resursa, uvećava ljudski kapital čija vrednost bitno determiniše organizacione performanse.

Ključne reči: obuka, menadžment ljudskih resursa, transfer znanja, motivacija, zadovoljstvo poslom

naučna oblast: menadžment
uža naučna oblast: menadžment ljudskih resursa

IMPACT OF TRAINING AND EDUCATION ON THE ORGANIZATION PERFORMANCE AND EMPLOYEE SATISFACTION

ABSTRACT

People as organization's potential are its biggest driving and creative force. Companies are increasingly investing money in the education of their employees. Education of employees is a very complex process and requires a high-quality implementation of each phase. In this article I will explain the theoretical and practical aspects of how the training affects the performance of the organization if it is aligned with the organizations' strategic objectives, if it is integrated into the human resources function and how training can be an investment rather than an expense if it is thoroughly planned, realized and implemented, giving empiric proof of the situation in our country related to the topic. Analysis of training needs is the first step until the transfer of learning into the work environment is the culmination of the entire educational process in the organization, which consists of the selection and motivation of the participants, planning and programming of educational content, methods and evaluation. Evaluation of training is determined whether there has been transfer of knowledge, skills, abilities in the workplace and whether there has been an improvement in the performance and in employees' satisfaction that affect the positive outcomes of the organization in order to achieve competitive advantages. The results help to determine whether the training was an investment or cost, which is very important for top management because of the invested funds, as well as for a human resources management, bearing in mind that training is one of its functions. Training increases the quality of human resources, increases human capital whose value essentially determines organizational performance.

Keywords: training, human resources management, transfer of knowledge, motivation, job satisfaction.

Scientific field: management

Field of academic expertise: human resources management

SADRŽAJ

UVOD	1
1. ASPEKTI OBRAZOVANJA/OBUKE U KONTEKSTU RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA	10
1.1. Društveni razvoj i strateški pristup obrazovanju.....	10
1.2. Obrazovanje kao ljudska potreba	22
1.3. Obrazovanje i obuka u kontekstu razvoja ljudskih resursa.....	26
1.4. Upravljanje znanjem	34
2. OBRAZOVANJE/OBUKA I POSLOVNA STRATEGIJA.....	43
3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	49
3.1. Obuka u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa.....	55
4. OBUKA U ORGANIZACIJI.....	59
4.1. Teorija i praksa o obuci	59
4.2. Sistemski pristup obuci	61
5. AKTIVNOSTI PRE OBUKE	67
5.1 Utvrđivanje / analiza obrazovnih potreba	67
5.1.1. Analiza organizacije	70
5.1.2. Analiza potreba za obukom na nivou zadatka/radnog mesta.....	74
5.1.3. Analiza potreba za obukom na nivou osobe	77
5.2. Oblikovanje okruženja za učenje.....	80
5.3. Karakteristike učesnika obuke	83
5.4. Teorijski modeli učenja	95
5.4.1. Teorija operativnog uslovljavanja	100
5.4.2. Teorija društvenog (socijalnog) učenja	101
5.4.3. Teorija potkrepljenja	103
5.4.4. Teorija ciljeva	104
5.4.5. Teorija očekivanja	106
5.4.6. Teorija postignuća	108

6. AKTIVNOSTI TOKOM OBUKE.....	111
6.1. Definisanje ciljeva obuke/obrazovanja	111
6.2. Sadržaj programa obuke/obrazovanja	113
6.3. Metodi obrazovanja i obuke	118
6.3.1. Metodi obuka na radnom mestu	122
6.3.2. Metodi obuka van radnog mesta	124
6.3.3. e - learning.....	128
7. AKTIVNOSTI NAKON OBUKE	134
7.1. Transfer naučenog sa obuke	134
7.1.1. Karakteristike učesnika obuke.....	138
7.1.2. Uticaj dizajna i isporuke programa obuke na transfer naučenog	141
7.1.3. Radno okruženje.....	145
7.1.4. Učeća organizacija.....	149
7.2. Evaluacija programa obuke	151
8. UTICAJ OBUKE NA PERFORMANSE ORGANIZACIJE	162
9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA.....	173
9.1. Predmet i ciljevi istraživanja.....	173
9.2. Hipoteze u istraživanju	175
9.3. Metodologija istraživanja.....	176
9.4. Organizovanje i realizovanje istraživanja	177
9.4.1. Varijable u istraživanju	178
9.5. Rezultati istraživanja i diskusija	180
10. ZAKLJUČAK	228
11. LITERATURA	235
12. ANKETA/UPITNIK - Uticaj treninga na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih u Organizacijama/Kompanijama.....	253

SPISAK SLIKA

Slika 1 – Učešće zaposlenih u neformalnim obukama i obrazovanju u vezi sa poslom koji obavljaju, po statusu na tržištu rada, eu 2011.....	17
Slika 2 – Potencijalni efekti obrazovanja.....	32
Slika 3 – Konverzija znanja.....	36
Slika 4 – Menadžment ljudskih resursa.....	49
Slika 5 - Glavne dimenzije praksi ljudskih resursa koje doprinose konkurentnosti Organizacije.....	53
Slika 6 – Međuzavisnost i komplementarnost praksi menadžmenta ljudskih resursa.....	56
Slika 7 – Sistemski pristup obuci/obrazovanju u organizaciji.....	63
Slika 8 – Preporuke za maksimalnu učinkovitost obuke.....	65
Slika 9 – Uzroci i ishodi analize potreba.....	68
Slika 10 – Varijable koje utiču na analizu potreba za obukom na nivou organizacije.....	71
Slika 11 – Varijable koje utiču na motivaciju za učenje.....	86
Slika 12 – Nivoi obrazovnih potreba.....	114
Slika 13 – Model direktnih i indirektnih faktora koji utiču na transfer.....	136
Slika 14 – Karakteristike radnog okruženja koji utiču na transfer naučenog.....	146
Slika 15 - Neophodni faktori da bi obuka uticala na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih.....	162
Slika 16 - Uticaj obuke na ishode ljudskih resursa i na performanse organizacije.....	165

SPISAK GRAFIKONA

Grafikon 1 – Pol ispitanika.....	180
Grafikon 2 – Starost ispitanika.....	185
Grafikon 3 – Školska sprema	187
Grafikon 4 – Pozicija u kompaniji.....	189
Grafikon 5 – Staž u kompaniji.....	190
Grafikon 6 – Veličina kompanije.....	193
Grafikon 7 – Vlasnička struktura.....	194
Grafikon 8 – Postojanje Službe za ljudske resurse.....	203
Grafikon 9 – Doprinos Funkcije/Službe za ljudske resurse boljim poslovnim Rezultatima.....	205
Grafikon 10 – Učestvovanje Funkcije/Službe za ljudske resurse u planiranju cljeva kompanije.....	206
Grafikon 11 – Organizovanje i realizovanje obuke/edukacije u skladu sa strategijom i vizijom kompanije.....	206
Grafikon 12 – Sprovođenje redovne procene potreba za obukom od strane Funkcije/ Službe za ljudske resurse.....	207
Grafikon 13 – Funkcija/Služba za ljudske resurse prati i podstiče razvoj zaposlenih.....	208
Grafikon 14 – Razvijenost Službe za ljudske resurse	209
Grafikon 15 – Stav prema Menadžmentu u kompaniji.....	211
Grafikon 16 – Stav prema ciljevima.....	212
Grafikon 17 – Stav prema obuci i njenoj ulozi.....	213
Grafikon 18 – Adekvatnost obuke.....	214
Grafikon 19 – Motivacioni aspekt obuke.....	215
Grafikon 20 – Uticaj obuke na performanse posla.....	216
Grafikon 21 – Svrshodnost obuke.....	217
Grafikon 22 – Mogućnost za obuku.....	218
Grafikon 23 – Faktori.....	227

SPISAK TABELA

Tabela 1 – Korišćenje kompetencija zaposlenih.....	29
Tabela 2 – Istraživanje odnosa između obuke i performansi organizacije.....	167
Tabela 3 – Cronbach's Alpha test.....	178
Tabela 4 – Struktura ispitanika.....	181
Tabela 5 – Odnos pola ispitanika prema obuci, menadžmentu, ciljevima kompanije.....	181
Tabela 6 – Deskriptivni opis pola ispitanika i odnos prema obuci, menadžmentu, ciljevima kompanije.....	182
Tabela 7 – Odnos pola ispitanika prema adekvatnosti, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnost i mogućnošću za obuku.....	183
Tabela 8 – Deskriptivni opis pola ispitanika prema adekvatnosti, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnost i mogućnošću za obuku....	184
Tabela 9 – Starost ispitanika.....	185
Tabela 10 – Veza između starosti ispitanika i stavova prema menadžmentu, ciljevima...	186
Tabela 11 - Školska sprema.....	187
Tabela 12 – Veza između školske spreme i adekvatnosti obuke, motivacionog aspekta uticaja obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnosti za obuku..	188
Tabela 13 – Pozicija u kompaniji.....	189
Tabela 14 – Veza između pozicije u kompaniji i razvijenosti službe ljudskih resursa i stave prema Menadžmentu, ciljevima i obuci.....	189
Tabela 15 – Veza između pozicije u kompaniji i adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnost, mogućnošću za obuku.....	190
Tabela 16 – Odnos staža u kompaniji i razvijenosti ljudskih resursa i stava prema menadžmentu, ciljevima i obuci.....	191
Tabela 17 – Odnos staža u kompaniji i stava prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na peformanse posla, svrsishodnost i mogućnošću za obuku.....	192

Tabela 18 – Veličina kompanije.....	192
Tabela 19 – Veza između veličine kompanije i stava o razvijenosti službe ljudskih resursa, prema menadžmentu, ciljevima i obuci	193
Tabela 20 – Veza između veličine kompanije i stava prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnošću za obuku	194
Tabela 21 – Vlasnička struktura	195
Tabela 22 – Odnos vlasničke strukture i stava prema razvijenosti Službe za ljudske resurse, menadžmentu, ciljevima i obuci	195
Tabela 23 – Deskriptivni opis vlasničke strukture i stava razvijenosti Službe ljudskih resursa menadžmentu, ciljevima i obuci.....	196
Tabela 24 – Odnos vlasničke strukture prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnosti za obuku.....	199
Tabela 25 – Deskriptivni opis vlasničke strukture i odnosa prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti, mogućnosti za obuku.....	200
Tabela 26 – Postojanje Službe za ljudske resurse.....	203
Tabela 27 – Deskriptivni opis razvijenosti Službe za ljudske resurse.....	208
Tabela 28 – Deskriptivni opis stava zaposlenih prema Menadžmentu.....	210
Tabela 29 – Deskriptivni opis prema ciljevima kompanije.....	211
Tabela 30 – Deskriptivni opis stava prema obuci i njenoj ulozi.....	212
Tabela 31 – Deskriptivni opis stava prema adekvatnosti.....	213
Tabela 32 – Deskriptivni opis motivacionog aspekta obuke.....	214
Tabela 33 – Deskriptivni opis uticaja obuke na performanse posla.....	216
Tabela 34 – Deskriptivni opis svrsishodnosti obuke.....	217
Tabela 35 – Deskriptivni opis mogućnosti za obuku.....	218
Tabela 36 – Korelacija između razvijenosti Službe za ljudske resurse i stava prema obuci	219

Tabela 37 – Korelacija između razvijenosti Službe za ljudske resurse i adekvatnosti obuke, motivacionog aspekta, uticaja obuke na performanse posla, svrsishodnost, mogućnosti za obuku	220
Tabela 38 – Korelacija stava prema obuci i zadovoljstvu poslom i uticaju obuke na motivaciju.....	220
Tabela 39 – Korelacija između načina gledanja obuke od strane menadžmenta, stava prema obuci i njenoj ulozi i stava prema ciljevima kompanije.....	221
Tabela 40 – Korelacija između stava prema obuci i njenoj ulozi i stava prema menadžmentu	222
Tabela 41 – Korelacija između stava prema menadžmentu, svrsishodnosti, adekvatnosti, mogućnosti za obuku, motivacionom aspektu i uticaju obuke na performanse posla.....	222
Tabela 42 – Korelacija između stava prema ciljevima kompanije i prema obuci.....	223
Tabela 43 – Korelacija između stava ispitanika prema ciljevima kompanije, svrsishodnosti, adekvatnosti obuke, mogućnosti za obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla.....	224
Tabela 44 – Korelacija između stava prema ciljevima kompanije i stava prema obuci kao i razvijenost Funkcije za ljudske resurse i stava prema obuci, korelacija između razvijenosti Funkcije za ljudske resurse i stava prema ciljevima kompanije .	225
Tabela 45 – KMO – Bartlett’s test adekvatnosti uzorka.....	225
Tabela 46 – Prikaz ukupne varijanse	226
Tabela 47 – Rotirani faktori	227

UVOD

U savremenom društvu se sve više govori o „društvu znanja”, permanentnom obrazovanju, učenju tokom celog života, učenju u različitim životnim kontekstima kao imperativu koji treba da usvoji svaka organizacija ako želi da bude lider u konkurentsko okruženju. Pored poslodavaca koji su zainteresovani za permanentno obrazovanje usled povećanja produktivnosti i profita a i zbog suprostavljanja konkurenciji, i zaposleni moraju da preuzmu odgovornost za sopstveno obrazovanje.

Iz godine u godinu konkurencija na svetskom tržištu postaje sve veća, a kompanija da bi preživela u takvoj realnosti, mora da se prilagođava i menja brže od konkurencije. To znači da treba da bude proaktivna, da predviđa događaje i da im se spremno prilagođava, da postavlja uslove i pravila igre na tržištu, odnosno da budnim okom prati šta se dešava u okruženju. Preduslov za uspešnost jedne kompanije u teškim uslovima je njena spremnost da sagleda okruženje, mogućnosti koje ima i da na tome gradi konkurentsku prednost. Jedna od najznačajnijih inicijativa u svetu svakako je koncept permanentnog učenja, koji je postao glavna odrednica društvenih, privrednih i obrazovnih politika u svetu.

Najprofitabilnija investicija današnjice je ulaganje u obrazovanje. Ta investicija se vraća ulagaču za nekoliko godina, donoseći mu siguran kapital i profit. Učenje dovodi do sticanja prednosti organizacije u odnosu na okruženje i konkurenciju. Ipak, obrazovanje može imati pravi efekat na kvalitet rada samo ako je usklađeno sa potrebama konkretnog preduzeća-institucije. Ciljevi obrazovanja i obuke u kompanijama neposredno su vezani za ciljeve i potrebe razvoja zaposlenih i kompanije u celini.

Kako bi se bolje razumela uloga ljudskog kapitala u poslovnom sistemu, kao i njegova uloga u nastajanju i razvoju nove teorije organizacije, potrebno je detaljno analizirati njegove sastavne elemente. Svi elementi ljudskog kapitala utiču na postizanje zadovoljstva

korisnika, poslodavca, menadžera, zaposlenih i društva u celini. Reč je o sistematskom razmišljanju i povezivanju svih elemenata i aktivnosti koje se u organizaciji preduzimaju radi optimalnog usaglašavanja želja i sposobnosti zaposlenih sa jedne, i ciljeva organizacije, sa druge strane.

Obrazovanje se smatra eliksirom dugovečnosti za organizaciju jer joj omogućava da se prilagodi, da bude fleksibilnija, sposobna da se suprostavi novim i uvek kompleksnijim scenarijima u okruženju. Ljudi predstavljaju veliki potencijal svake kompanije, dok način na koji se sa njima upravlja postaje odlučujući faktor konkurentske prednosti i daljeg razvoja kompanije. Ako je osnov za postizanje i zadržavanje konkurentske prednosti ekonomija znanja i radnik znanja, neophodno je, izmeniti funkciju menadžmenta ljudskih resursa u pravcu formulisanja poslovne strategije koja će u centar interesovanja staviti talenatovane, inovativne i kreativne ljude, odnosno da prave ljude i pravo znanje u pravo vreme stavi na pravo mesto.

Postoji saglasnost da sticanje znanja i veština, ponašanja i stavova putem obuke nema neku vrednost ako ne dođe do transfera naučenog, to jest do prenosa znanja u kontekst posla. Obuka postaje beskorisna ako ne može da se prevede u performanse koje su ključ poslovnog procesa. Stoga je neophodno da transfer naučenog bude povezan sa strateškim ciljevima i prioritet ključnim akterima u organizaciji.

Ako su ljudi najvažniji resurs za postizanje konkurentske prednosti, i ako su zaposleni ključni faktor organizacionog uspeha, odnosno neuspeha, onda je neophodno ulagati u njihove znanje, veštine i sposobnosti, odnosno organizacije treba da imaju razvijenu strategiju učenja i razvoja pomoću koje će ispuniti svoje poslovne ciljeve. Trening i razvoj podržavaju organizacionu viziju, misiju i strateške ciljeve tako što omogućavaju pozitivne promene u znanju, veštinama, ponašanju i stavovima zaposlenih što će se reflektovati na performanse na poslu, koje na taj način poboljšane, doprinose sveopštim organizacionim performansama, kao i stvaranju pozitivne organizacione klime. U organizacijama gde su procesi obuke pažljivo istraženi i usklađeni sa njenim ciljevima dolazi i do prihvatanja

koncepta „Učeće organizacije“, gde zaposleni kontinuirano uče nove stvari, primenjuju naučeno na poboljšanju proizvoda i usluga, razmenjuju znanje, brzo reaguju na promene i imaju sposobnost da naučeno sačuvaju.

Predmet ovog rada je uticaj obuke i obrazovanja na uspešnost organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Pri tom se polazi od činjenice da je znanje moć i osnovni kapital i generator razvoja, odnosno ključni razvojni resurs ali istovremeno i ljudska potreba i značajni motivacioni faktor.

Predmet ove disertacije je i analiza uloge koju ima funkcija za ljudske resurse u organizaciji i sprovođenju obrazovanja i obuke kao jedna od njenih praksi u kompanijama koje posluju u Srbiji. U okviru te analize autor nastoji da utvrdi koliki je uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih i da li su usklađeni sa strateškim ciljevima i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

Cilj ovog istraživanja je identifikovanje faktora i uslova uticaja obrazovanja i obuke na zadovoljstvo zaposlenih kao i na celokupne performanse organizacije i odnos prema strateškim ciljevima. Ovaj rad sagledava uslove i okolnosti za poboljšanje i intenziviranje prakse permanentnog profesionalnog obrazovanja i obučavanja zaposlenih kao osnove za promene i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. U radu se sagledavaju i faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih i podstiču spoznaju da stalnim usavršavanjem znanja mogu da ostvare visoke rezultate koji bi se reflektovali na njihovu profesionalnu uspešnost i zadovoljavanje ličnih potreba, kao i na poslovanje organizacije. Polazi se od toga da jasno sagledavanje faktora i uslova pod kojim obuka može biti investicija, a ne trošak može ohrabriti menadžment kompanije i profesionalce za ljudske resurse da ovu aktivnost organizuju tako da više doprinese ciljevima kompanije i zadovoljavanju potreba zaposlenih.

Jedan od ciljeva ovog rada je da se doprinese produbljivanju istraživanja u ovoj oblasti kod nas, ali i primenu odgovarajućih saznanja u organizacijama u Srbiji, kako bi povećale performanse, unapredile organizacionu kulturu, ojačale praksu menadžmenta ljudskih

resursa, motivisale zaposlene i doprinele poboljšanju poslovnih rezultata i razvoju ljudskog kapitala. Pri tome se ima u vidu da u Srbiji još uvek nije prevaziđen nivo „personalnog/kadrovskog menadžmenta“ u praksi upravljanja ljudskim resursima, kao realnost koja treba da se promeni. Autor istraživanja u ovoj tezi ističe da treba promeniti praksu i svest, kako zaposlenih, tako i menadžmenta o ulozi obuke i značaju funkcije upravljanja ljudima u postizanju poslovnog uspeha, kako bi ljudi bili zaista ključni faktor u postizanju konkurentske prednosti.

Sagledavanjem navedenih problema, javila se ideja i motiv za ovo istraživanje u okviru oblasti menadžmenta ljudskih resursa, čija je osnovna svrha da se više produbi razumevanje faktora koji utiču na efikasnost obuke i razvoja zaposlenih, kako bi oni ostvarili rezultate i poslovne ciljeve, te samim tim te organizacije postale konkurentne na tržištu. U ovom radu predmet istraživanja je zasnovan na potrebi rasvetljavanja ključnih elemenata obuke i obrazovanja i njihove povezanosti sa drugim individualnim, organizacionim i situacionim faktorima, koji svojim uticajem na process obuke i obrazovanja determinišu performance organizacije i zadovoljstvo zaposlenih.

Polazište ovog rada je da, i pored opšte prihvaćenog uverenja o velikom uticaju, koje obuka/obrazovanje ima na performanse organizacije, u prorganizacionoj praksi se ne posvećuje dovoljna pažnja međuzavisnosti i povezanosti svih relevantnih faktora koji determinišu efikasnost tog procesa. To utiče na shvatanja menadžmenta o potrebi i značaju obrazovanja i obuke na zadovoljstvo zaposlenih i organizacione performanse, a posebno na nespemnost organizacija u Srbiji da više investiraju u obuku na način kako to rade kompanije u svetu.

U skladu sa definisanim predmetom i ciljevima istraživanja, u radu je postavljena jedna glavna i pet pomoćnih hipoteza koje su dokazivane postupno. Iako hipoteze čine jednu celinu svaka je podjednako značajna. Dakle, glavna hipoteza je:

- **Obuka i obrazovanje utiču na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima.**

U skladu sa osnovnom hipotezom definisane su i sledeće pojedinačne hipoteze:

- **H1:** Razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji ima uticaja na planiranje, realizaciju i primenu obrazovnog programa što se odražava na pozitivniji stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi i doprinosi uspešnosti poslovanja kompanije.
- **H2:** Postoji pozitivan uticaj obuke i obrazovanja na motivaciju zaposlenih kao i na zadovoljstvo poslom.
- **H3:** Obrazovanje i obuka zaposlenih mogu biti i trošak a ne investicija organizacije ukoliko nisu usklađeni sa organizacionim ciljevima i potrebama zaposlenih i obrnuto.
- **H4:** Poslovna politika menadžmenta kompanije koja je u skladu sa potrebama zaposlenih i obezbeđuje uslove za obrazovanje zaposlenih, utiče na pozitivan stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi.
- **H5:** Obrazovanje/obuka obezbeđuju oblikovanje ponašanja ljudi u pravcu postizanja organizacionih ciljeva.

Može se zaključiti da su hipoteze istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji teorijski i praktično potvrđene.

Doktorska disertacija je realizovana u skladu sa savremenim principima naučno – istraživačkog rada U radu se polazi od analize sadržaja dostupne domaće i strane literature - od referentnih svetskih i domaćih autora iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, teorije ljudskog kapitala, organizacionog ponašanja i promena, teorije ponašanja i teorije učenja.

U postupku dokazivanja, odnosno testiranja postavljenih hipoteza uradilo se konfirmativno istraživanje bazirano na upitniku koji je obuhvatio indikatore bitne za ispitivanje uticaja edukacije/treninga na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Ispitivanje je urađeno pomoću odgovarajuće ankete koja je dostavljena zaposlenima, putem interneta/maila. Kroz istraživanje je vršena komparativna analiza karakteristika teorijskog koncepta i prakse menadžmenta ljudskih resursa.

U skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezama istraživanja, doktorska disertacija „*Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*“ je podeljena u devet poglavlja:

- Prvo poglavlje govori o strateškom pristupu obrazovanju i o značaju obrazovanja u kontekstu razvoja ljudskih resursa. Kvalitet ljudskih resursa jeste jedan od glavnih izvora bogatstva društva i zbog toga je ulaganje u obrazovanje i usavršavanje ljudi najbitniji element razvojne politike jedne zemlje. Sazrelo je shvatanje da su ljudski potencijali osnova progresa. Čovek sa svojim intelektualnim, emocionalnim, socijalnim i radnim kapacitetima predstavlja najznačajniji izvor moći i bogastva nacije ili države. Ljudi kao potencijal organizacije predstavljaju njenu najveću pokretačku i stvaralačku snagu. U ovom poglavlju prikazano je kako znanje na razne načine utiče na pojedinca, organizaciju i društvo i razmatra se razvoj i unapređenje ljudskog kapitala u celini.
- Drugo poglavlje se bavi obrazovanjem i poslovnom strategijom gde je objašnjeno zašto obuka treba da bude deo poslovne strategije ako se želi da obuka bude investicija a ne trošak za organizaciju. Obuka može da igra ključnu ulogu u postizanju konkurentne prednosti i da odgovori na te izazove samo ako je usklađena sa strateškim ciljevima organizacije i ako je integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima. Poslovna strategija direktno pomaže aktivnosti kompanije (proizvodnju, finansije, marketing, ljudske resursi) da postigne konkretne ciljeve. Ciljevi su ono što se kompanija nada da će postići u srednjoročnoj i dugoročnoj budućnosti. Većina kompanijskih ciljeva uključuje finansijske ciljeve, ali kompanije imaju i druge ciljeve koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenih, konkurentsku održivost u industriji i društvenu odgovornost. Menadžeri postaju svesni važnosti koju imaju obuka i razvoj zaposlenih kao sredstvo za podršku poslovne strategije kompanije. Postoje direktne i indirektno veze između obuke i kompanijske strategije i ciljeva. Obuka koja pomaže zaposlenima da razviju veštine potrebne za obavljanje posla direktno utiče na poslovanje. U ovom poglavlju se, pored ostalog, navodi ko i kakve aktivnosti

treba da preuzme da bi obuka/obrazovanje uspešno funkcionisali i doprineli ostvarivanju kompanijske strategije i ciljeva.

- Treće poglavlje je posvećeno karakteristikama savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa sa posebnim osvrtom na međuzavisnost svih praksi upravljanja ljudima. Kompanije su počele da posmatraju politiku ljudskih resursa kao sredstvo za povećanje profitabilnosti, kvaliteta i kao potporu drugim poslovnim procesima. Ljudi čine ljudski kapital i kao druge imovine imaju vrednost na tržištu, ali za razliku od ostalih, potencijalna vrednost ljudskog kapitala može da se ostvari samo uz međusobnu saradnju ljudi i organizacije. Kapitalna ulaganja u ljudske resurse, odnosno troškovi u vezi sa ulaganjem u ponašanje zaposlenih, motivisanjem, monitoringom i zadržavanjem istih ako su urađena u saradnji sa menadžmentom ljudskih resursa mogu da uvećaju kapital kompanije. Na kraju poglavlja se govori o obuci u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa.
- Četvrto poglavlje govori o teorijskom i praktičnom pristupu u obuci gde je istaknuto da treba da postoji saradnja između teoretičara i praktičara koji se bave obukom jer samo zajednički mogu da ukažu na značaj koji obuka može da ima na individualnom, organizacionom i društvenom nivou. Govori se o sistemskom pristupu obuci koji omogućava da se obuka isplanira na takav način da zadovolji organizacione ishode koji se od nje očekuju.
- U petom poglavlju pažnja je usmerena na aktivnosti koje treba preduzeti pre obuke jer je obuka zaposlenih veoma kompleksan proces i zahteva kvalitetno realizovanje svake pojedinačne faze. Istraživanje obrazovnih potreba spada u aktivnosti koje treba obaviti pre obuke i osnova su za obavljanje ostalih faza ciklusa organizacionog obrazovanja. Govori se o obrazovnim potrebama koje se dobijaju analizom potreba na novou organizacije, radnog mesta i osobe. Skreće se pažnja na značaj oblikovanje okruženja koje će omogućiti zaposlenima da usvoje i primene naučeno. U ovom delu se opisuju i karakteristike učesnika obuke na koje treba obratiti pažnju da bi se još više povećala učinkovitost obrazovnog procesa. Govori se o značaju spremnosti na obuku od strane učesnika, o njihovoj motivaciji za

učenje, samoefikasnosti, lokusu kontrole, posvećenosti karijeri i razvoju. Pažnja je usmerena i na razumevanje teorijskih modela učenja odraslih imajući u vidu da ne učimo svi na isti način i da je njihovo razumevanje neophodno da bi obuka uspela u potpunosti.

- Šesto poglavlje se bavi aktivnostima tokom obuke kao što su definisanje ciljeva obuke, sadržaja programa obuke, zatim se govori o najčešće korišćenim metodima obuke i obrazovanja kako na poslu tako i van njega. (off the job i on the job training). Posebna pažnja je posvećenja i e-učenju kao inovativnom metodu koji se zasniva na upotrebi multimedijalnih tehnologija.
- Sedmo poglavlje posvećeno je aktivnostima nakon obuke. Pažnja je usmerena na koncept, definisanje i značaj transfera znanja i veština, stečenih obrazovanjem i obukom, u radno okruženje. Govori se o faktorima koji utiču na transfer znanja: ulaznim faktorima, karakteristikama osoba koje pohađaju obuke, uticaju dizajna i isporuke programa obuke na transfer naučenog, radnom okruženju. Ovo poglavlje se bavi i organizacijom koja uči i njenim karakteristikama. Obrađuje se evaluacija i vrednovanje kvaliteta programa obuke, kao i kriterijumi koji utiču da se ona kvalitetno sprovede. Evaluacija obrazovnih aktivnosti će pokazati da li je došlo do transfera naučenog sa obuke, odnosno da li su vreme, novac i trud koji su uloženi u obuku uticali na ishode ljudskih resursa (stavove, motivaciju, ponašanje, ljudski kapital), na organizacione ishode (performanse i produktivnost) kao i na finansijski rezultat kompanije (dobit, finansijski pokazatelji).
- Osmo poglavlje daje prikaz teorijskih i praktičnih radova eminentnih autora koji nedvosmisleno pokazuju da obuka ima uticaj na performanse organizacije. Skrenula se pažnja na teorijske modele koji objašnjavaju kako obuka može dovesti do pozitivnih organizacionih ishoda: teorija zasnovana na resursima firme, modeli zasnovani na bihevioralnoj perspektivi, kibernetiski mode sistema ljudskih resursa, multilevel pristup. Ove teorije ukazuju da je učinak obuke na rezultate organizacionog nivoa posredovan direktnim uticajem obuke na stavove zaposlenih,

ponašanje i znanje, veštine i sposobnosti, što je dokumentovano tabelarnim prikazom empirijskih istraživanja spomenutih autora.

- Deveto poglavlje prikazuje rezultate istraživanja i na kraju su izvedena zaključna razmatranja.

Može se istaći da je ova doktorska disertacija prvi put proveravala uticaj obuke/obrazovanja na organizacione performanse i zadovoljstvo zaposlenih u Srbiji pomoću hipoteza koje su se oslanjale na naučne radove i empirijsko istraživanje praksi obuka u Srbiji. To je prvi korak ka pronalaženju načina, koji će organizacijama u Srbiji pomoći da sagledaju koristi od investicije u obuku i obrazovanje zaposlenih, kako bi se povećala njihova konkurentnost i obezbedilo uključivanje u svetske tržišne tokove. Svakako je to od velike važnosti za uključivanje privrede Srbije u evropske i globalne ekonomske tokove, prilagođavanje otežanim uslovima poslovanja, proisteklih iz uticaja svetske ekonomske krize i procesa tranzicije u kojoj se nalazi naša zemlja i organizacije koje posluju na njenom tlu.

1. ASPEKTI OBRAZOVANJA/OBUKE U KONTEKSTU RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

1.1. Društveni razvoj i strateški pristup obrazovanju

Obrazovanje u sebi sadrži ekonomiju i politiku, i budući da je sistem obrazovanja deo ukupnog društvenog sistema, jasno je da planovi društvenog razvoja obuhvataju i planove razvoja obrazovanja. Kvalitet ljudskih resursa jeste jedan od glavnih izvora bogatstva društva i zbog toga je ulaganje u obrazovanje i usavršavanje ljudi najbitniji element razvojne politike jedne zemlje.

Sazrelo je shvatanje da su ljudski potencijali osnova progressa. Čovek sa svojim intelektualnim, emocionalnim, socijalnim i radnim kapacitetima predstavlja najznačajniji izvor moći i bogatstva nacije ili države.

Odnos društva i obrazovanja je star koliko i misao o društvu i njegovom uređenju. Prva razmišljanja o odnosu obrazovanja i društva nalazimo kod antičkih grčkih mislilaca. Oni su obrazovanje tretirali u okviru filozofskih i drugih učenja o državi i društvenom uređenju. Još u to doba obrazovanje je snažno uticalo na društvo, iako je bilo dostupno samo najbogatijim slojevima. U srednjem veku dominira teološko viđenje društva i obrazovanja. U novom veku dolazi do napuštanja religioznog mističizma i pomera se ka svetovnom i realnom gledanju na društvene odnose usled društveno ekonomske i političke promene. Društveno-ekonomske i političke promene razvijaju prvi put u istoriji ljudskog društva organizovani sistem obrazovanja. Nastaju velike nacionalne države i usled industrijskog načina proizvodnje stvaraju se bogatstva do tada nepoznata dotadašnjoj ljudskoj istoriji.

Takav način proizvodnje traži obrazovanu radnu snagu, traži znanja i sposobnosti koja do tada nisu postojala. Robert Owen u svojoj fabrici papira uvodi mere koje poboljšavaju uslove rada kao što su skraćivanje radnog vremena, povećanje zarade, organizuje odmor i uvodi obrazovanje radnika. Zahvaljujući ovim merama ostvario je veći profit zasnovan na kvalitetu robe koji je proizišao iz motivisanosti radnika i stručnog usavršavanja. Ovo je primer koji je već tada ukazao na snagu uticaja obrazovanja na odnose u društvu, na odnos između obrazovanja i proizvodnje. Ekonomske promene krajem XX i početkom XXI veka koje su nastale kao neposredna posledica snažnog naučno-tehnološkog razvoja i tehničkih dostignuća, uslovile su i značajnu transformaciju, kako društva, tako i organizacionog ponašanja kroz spoznaju neophodnosti sticanja i implementacije novih znanja u svim sferama ljudskog delovanja.

Savremeno društvo ukazuje da se novac pomera tamo gde je skoncentrisana pamet, gde je najviši nivo obrazovanja. Znanje je roba koja se ne troši a može da donese profit. Uz savremenu tehnologiju idu i paketi znanja o njenom funkcionisanju, održavanju i korišćenju. Znanje postaje moć, konkurentska prednost. Došlo se do zaključka da su ljudski kapaciteti osnova progresa, kako naroda, tako i države.

Obrazovanje je društveni proces jer funkcioniše unutar društva i utiče na samo društvo. Tekovina je društva i kao takva je njegova determinanta, uslov njegovog opstanka i progresa. Učenje predstavlja najhumaniju ljudsku aktivnost jer razvija ljudske potencijale i doprinosi razvijanju ljudskih kvaliteta. Ličnost, društvo i obrazovanje se nalaze u dijalektičnom odnosu jer su međuzavisne i uslovljene. Bez obrazovanja bi doživeli potpuni kolaps a ličnost bez društva ne bi imala humane dimenzije, a bez obrazovanja bi ostala necivilizovana. Multidimenzionalnost i uzajamnu povezanost obrazovanja i društva se ogleda u sledećem: (1) obrazovanjem se osmišljava i vrednuje naša egzistencija, (2) ličnost, društvo i obrazovanje se nalaze u dijalektičkom odnosu, (3) obrazovanje razvija ljudske

kapacitete, (4) funkcionisanje i progres civilizacije zavise od obrazovanja, (5) obrazovanjem se preraspoređuju znanje, kultura i moć¹.

Najzanimljivije je da se danas najdinamičnije promene ostvaruju u obrazovanju onih zemalja koje imaju najrazvijeniji sistem obrazovanja. Zemlje sa zastarelim sistemom su osuđene na zaostajanje jer ne ulažu u obrazovanje i samim tim ne mogu da prate savremene trendove u nauci i tehnologiji. Procenjuje se da kada bismo zaustavili obrazovanje samo jednu godinu, privreda bi 10 godina sanirala te posledice a negativni efekti bi se osećali narednih 100 godina. Zemlje koje ne ulažu u obrazovanje, ne ulažu u svoju budućnost, u opstanak na svetskom tržištu roba i usluga. Obrazovanje će biti najunosnija roba 21. veka, te je stoga je neophodno uskladiti sistem obrazovanja sa dešavanjima/standardima na svetskom tržištu jer će se tako postići konkurentnost kako materijalnih tako i duhovnih dobara. Analiza odnosa obrazovanja, proizvodnje, raspodele, razmene i potrošnje pokazuje da obrazovanje moramo da tretiramo u sastavu svih ovih elemenata ciklusa proizvodnje, a ne samo kao potrošnju, što je bilo karakteristično u soc-realizmu. Obrazovanje je najunosnija investicija, za to imamo dokaz u najrazvijenim zemljama današnje civilizacije. Škola jeste posebno važna ali nije, na žalost, ključna. Obrazovanje je stvar celokupnog društva, a ne samo škole kao institucije².

Globalizacija je jedan od faktora koji je doneo velike promene i od velike važnosti za razumevanje dešavanja u svetu. Imajući u vidu da se govori o globalizaciji kao o procesu međuzavisnosti zemalja na skoro svim poljima, treba reći da je ona doprinela konkurenciji misli, ideja, znanja i izvršila je veliki uticaj na razvoj društva današnjeg sveta.

Rezultat tehnološkog razvoja i napretka je i tendencija promena u obrazovanju i pokušaju njegove harmonizacije. Savremena dostignuća su stvorena uz zajedničku saradnju različitih društvenih segmenata, uz učešće moćnih kompanija i visoke primene znanja i novih tehnologija. Modernu nauku karakterišu zajednički projekti više različitih edukativnih

¹http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/sociologija_obraz3-rps-srb-t07.pdf;dostupno: 03.05.2014. god.

² Ibid

centara, koji su realizovani sredstvima multinacionalnih kompanija. Učesnici u takvim projektima na globalnom nivou postaju lideri u okviru oblasti kojom se bave, doprinoseći razvoju pre svega svojih nacionalnih ekonomija, podižući konkurentnost svojih obrazovnih institucija i kadrova, ali i doprinoseći razvoju čovečanstva u opštem smislu.

Ako se kaže da je bogatstvo jedne zemlje zbirni rezultat njenih prirodnih bogatstava, finansijskog i ljudskog kapitala ali i produktivnosti, odnosno efikasnosti kojom se navedena bogatstva koriste, onda jeftina radna snaga više nije komparativna prednost koja jednoj zemlji može da obezbedi konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Lisabonski savet za ekonomsku konkurentnost upozorava da je većina zemalja centralne i istočne Evrope, u periodu ekonomske tranzicije, uz dobru makroekonomsku politiku i povoljno oporezivanje uspeła da privuče velike količine kapitala, koji je zauzvrat, učinio da one danas imaju bolji životni standard u poređenju sa ranijim vremenima. Taj impresivni ekonomski rast, mogao bi da se pretvori u mehurić od sapunice ukoliko se ovaj deo Evrope hitno ne fokusira na sasvim drugi stub društva – na ljudski kapital³. U ovom dokumentu se kaže da jeftina radna snaga više nije komparativna prednost, već da je prednost isključivo kvalitet rada, što pruža još jasniju sliku o značaju ulaganja u obrazovanje, pri čemu će narednih 20 godina u tom smislu biti od kritičkog značaja za istoriju našeg kontinenta. Obrazovanje i obuka, postojeće i buduće radne snage jedini su pokretači daljeg postojanog razvoja. Znanje i obrazovanje smatraju se ključnim ekonomskim izvorima, centralnim faktorima privrede zasnovane na znanju, i glavnim činiocima koji će odrediti buduću društvenu koheziju i napredak.

Dakle, u savremenom svetu znanje je najznačajniji resurs, a negovanje intelektualnog kapitala nacije je garancija progressa u njoj. Obrazovanje predstavlja ozbiljnu investiciju, zato je nužno odabrati pravo obrazovanje, jer investirati u obrazovanje znači investirati u budućnost. Japan je još 1980. godine doneo stratešku odluku da japanska privreda promeni strategiju razvoja. Umesto investiranja u tešku industriju i petrohemiju, težište ulaganja pomerenom je na delatnosti koje se baziraju na ljudskom umu i znanju i koji troše malo

³ Tomljenović G.(2007). Jeftina radna snaga više nije prednost, časopis „Evropa“.

energije i sirovina. Ishodi te vizionarske odluke mogu se videti danas. U SAD broj zaposlenih u delatnostima gde se traži visoko obrazovanje, kao što su profesionalne i poslovne usluge, izjednačio se sa brojem zaposlenih u industriji. U Velikoj Britaniji osnovni prioritet vlade je edukacija građana. Ovo opredeljenje je potvrđeno ustanovljenjem „prvog državnog Podsekretara za doživotno učenje“ (first Under-secretary of State for Lifelong Learning).

Obrazovanje odraslih je već decenijama predmet interesovanja i jedna od tema koja spada među one kojima se međunarodne organizacije intenzivno bave: UNESCO, Evropski savet, Svetska banka, OECD- kao i mnoge druge značajne organizacije, institucije i fondacije. Ekonomske promene, brz tehnološki razvoj, potreba demokratizacije polarizovanog i neravnomerno razvijenog sveta, problemi političkog, socijalnog i privrednog karaktera, usloveli su da obrazovanje odraslih i permanentno obrazovanje postanu jedna od najaktuelnijih tema, jer se upravo obrazovanje odraslih vidi kao osnovni način njihovog rešavanja.

Lisabonska strategija (poznata i pod nazivom Lisabonska agenda) dogovorena je na Savetu Evrope u Lisabonu 2000. godine. Cilj postavljen u Strategiji zahteva promenu sistema edukacije i treninga širom Evrope, pre svega kroz modernizaciju i unapređenje. Saradnja u oblasti edukacije i treninga podrazumeva dogovore zemalja članica EU oko tri glavna cilja koje je trebalo dostići do 2010. godine: unapređenje kvaliteta i efikasnosti sistema edukacije i treninga u okviru EU, obezbeđivanje lake dostupnosti ovih sistema, otvaranje edukacije i treninga i za druge zemlje van EU. Savet Evrope je u proleće 2005. godine uneo izmene u Lisabonsku strategiju, u kojoj su prioriteti usmereni na lični i profesionalni razvoj i zapošljavanje. Evropska unija usvojila je u oktobru 2006. godine, dokument pod nazivom "Nikada nije kasno da se uči". Ovaj dokument preporučuje celoživotno učenje kao suštinu ambicioznog projekta Lisabon 2010, na osnovu kojeg bi celokupna Evropska unija trebalo da postane područje učenja⁴.

⁴<http://www.nshc.org.rs/public/publikacije/recvise03.pdf> dostupno 13.7.2014. god.

Memorandum o doživotnom učenju⁵ potvrđuje da je Evropa ušla u "vreme znanja", sa svim onim posledicama koje ta činjenica ima na kulturni, ekonomski i društveni život. Evropski savet je takođe zaključio da je unapređenje doživotnog učenja nužno za uspešnu tranziciju ka društvu i ekonomiji utemeljenim na znanju. Doživotno učenje mora postati vodeće načelo celokupne organizacije obrazovanja i sticanja znanja i glavni način za razvoj građanstva, društvene povezanosti i zapošljavanja. Doživotno učenje smatra se najsigurnijim putem⁶:

- u izgradnji društva koje nudi jednake mogućnosti pristupu kvalitetnom obrazovanju svim građanima tokom čitavog života,
- u prilagođavanju načina sticanja obrazovanja, kao i načina organizacije radnog vremena tako da ljudi mogu učestvovati u trajnom procesu obrazovanja tokom celog života,
- u postizanju višeg ukupnog nivoa obrazovanja i kvalifikacije u svim sektorima, u osiguravanju visokokvalitetnog obrazovanja i usavršavanja i istovremeno u osiguravanju da znanje i sposobnosti ljudi budu u skladu sa promenama zahteva na poslu, organizacijom radnog mesta, metodama rada i sl.,
- u podsticanju i pripremanju ljudi za aktivno sudelovanje u svim područjima javnog života, posebno u društvenom i političkom životu, uključujući i vođenje politike na evropskom nivou.

Uobičajeno se navode tri komponente doživotnog učenja:

- **formalno obrazovanje** (eng. formal education) je strukturirano učenje i omogućava sticanje osnovnih znanja i veština u skladu sa određenim planom i programom koje organizuje neka obrazovna institucija i koja vodi sticanju diplome ili univerzitetskog stepena. Po prirodi je uglavnom nefleksibilno i neprilagođeno individualnim potrebama;
- **neformalno obrazovanje** (eng. non-formal education) je obrazovna aktivnost koja se odvija van formalnog sistema i ne vodi sticanju diplome ili univerzitetskog stepena; ono je dopuna formalnom obrazovanju ali ne i

⁵http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm,
16.8.2014. god.

dostupno

⁶ Ibid

njegova suprotnost. UNESCO⁷, 1972 god. ga definiše kao „organizovanu edukativnu aktivnost, van formalnog sistema, koja ima svrhu da zadovolji potrebe korisnika ali i ciljeve učenja“.

- **Informalno obrazovanje** (eng. informal education) je neplanirano učenje koje se odvija u svakodnevnom životu i može se sticati na osnovu svakodnevnog iskustva.

Formalno obrazovanje je najčešće propisano pravnim aktima i bazirano je na formalnim principima obrazovanja: osnovno obrazovanje, srednjoškolsko obrazovanje i univerzitetsko obrazovanje. Postojeći sistem formalnog obrazovanja usmeren je na široko opšte i profesionalno obrazovanje za obrazovne profile, kao osnova za obavljanje poslova u jednom ili više srodnih zanimanja. Pretežno obuhvata mlade generacije s ciljem da ih pripremi za život i uključivanje u svet rada. Obrazovanje odraslih je redukovano na određenja znanja, pretežno vezana za vanredno polaganje ispita radi sticanja određenih kvalifikacija. Formalno (školsko) obrazovanje nije koncipirano tako da osposobljava za konkretne poslove koje obuhvata obrazovni profil. To je, u suštini, bazično opšte i stručno obrazovanje koje se, pri stupanju u rad i kasnije u toku profesionalne aktivnosti, mora konkretizovati ili dopunjavati sadržajima obuke koji su primereni aktuelnim tehnološkim i drugim zahtevima posla. Diploma redovnog školovanja dovoljna je samo za kandidovanje za određene poslove. Za uključivanje u proces rada i kasnije u toku rada, moraju se dopunjavati stečena opšta i stručna znanja čiji obim i sadržaj zavisi od konkretnih zahteva i uslova rada. To važi jednako za sve nivoe i profile obrazovanja, odnosno područja rada.

Neformalno obrazovanje podrazumeva organizovane i planirane aktivnosti u cilju sticanja stručnih znanja, veština, razvoja vrednosti gde je učešće dobrovoljno, a sprovode ga obučeni treneri. Veza između polaznika i predavača je interaktivna. Kod ovog obrazovanja treba istaći veliku prilagodljivost individualnog i društvenog učenja i profesionalnog razvoja, primenljivost naučenog. U uslovima tranzicije, neformalno obrazovanje ima dodatnu funkciju u cilju prevazilaženja tehno-ekonomskog zaostajanja za razvijenim

⁷http://www.hajdeda.org.rs/nfo/realizovani_projekti.htm, dostupno 11.2.2014.god.

zemljama, bržeg rešavanja problema nezaposlenosti, ubrzanja procesa izgradnje savremenog demokratskog društva sa efikasnom tržišnom ekonomijom. Neki od tipičnih primera neformalnog obrazovanja su: obrazovne aktivnosti nastale pri različitim treninzima, seminarima i kursevima koji mogu da imaju za cilj prvenstveno razvoj nekih važnih društvenih stavova i vrednosti ili pak sticanje nekih konkretnih znanja i veština.

Slika 1: Učešće zaposlenih u neformalnim obukama i obrazovanju u vezi sa poslom koji obavljaju, po statusu na tržištu rada, EU, 2011 (%)



Izvor: Adult education survey, <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/9099>, str.4.

U zemljama Evropske Unije (EU), Adult education survey – istraživanje obrazovanja odraslih (AES) je pokazalo da je 2011. godine učešće zaposlenih u neformalnom obrazovanju bilo 40,8%, a samo 6,2% u formalnom obrazovanju⁸. Učešće u neformalnom obrazovanju u vezi sa poslom je 2,5 puta veće od strane zaposlenih nego nezaposlenih.⁹

Formalno i neformalno obrazovanje nisu suprostavljene već kompatibilni sistemi i predstavljaju celinu koja obuhvata sve aspekte obrazovnih potreba savremenog društva. Osnovno obrazovanje, nakon kojeg sledi srednje obrazovanje i usavršavanje, trebalo bi da opremi mladog čoveka novim veštinama potrebnim u ekonomijama utemeljenim na znanju. Ljudi će nastaviti da uče samo ako su im mogućnosti za nastavljanjem učenja pristupačne u smislu vremena, ritma, mesta i sredstava. U suprotnom će odustati. Biće motivisani za učešće u obrazovanju čiji sadržaj i metode uzimaju u obzir njihovo obrazovanje i životno iskustvo. Ali neće biti spremni da ulože vreme, trud i novac u dalje obrazovanje, ni za

⁸ <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/9099>, dostupno 24.8.2015. god.

⁹ Ibid

vlastite potrebe, ni za napredovanje na poslu, ako veštine, opšte i stručno znanje, koje su ranije stekli, nisu vidljivo priznati. Lična motivacija za učenje i raznolikost mogućnosti obrazovanja osnovni su uslov za uspešnu primenu celoživotnog učenja.

Informalno obrazovanje je ono koje stičemo kroz „školu života”. Ono je spontano, nastaje kroz interakciju sa roditeljima, prijateljima, mas medijima, bez posebnog plana. Iako se termini neformalno i informalno obrazovanje u većini rečnika engleskog jezika tretiraju kao sinonimi, danas se u obrazovanim krugovima pravi značajna razlika između ova dva pojma.

Značaj neformalnog i informalnog obrazovanja postaje sve veći o čemu govori i činjenica da Veće EU smatra da¹⁰:

- Vrednovanje ishoda učenja, odnosno znanja, veština i kompetencija stečenih kroz neformalno i informalno učenje može da igra važnu ulogu u poboljšanju zapošljavanja i mobilnost, kao i povećanje motivacije za učenjem tokom čitavog života, naročito u slučaju socio-ekonomski ugrožene ili nisko kvalifikovane radne snage;
- U trenutku kada se Evropska unija suočava sa ozbiljnom ekonomskom krizom koja je izazvala veliki porast nezaposlenosti, naročito među mladim ljudima, a u kontekstu starenja stanovništva, vrednovanje relevantnih znanja, veština i kompetencija ima još vredniji doprinos u funkcionisanju tržišta rada, u promovisanju mobilnosti i unapređenje u konkurentnosti i ekonomskog rasta;
- Organizacije poslodavaca, pojedinačni poslodavci, sindikati, privredne industrije, unije zanatlija i trgovaca, nacionalni subjekti koji su uključeni u proces priznavanja profesionalne kvalifikacije i u proceni i sertifikaciji, omladinske organizacije mladih radnika, obrazovanja i obuke, kao i organizacije civilnog društva su ključni akteri sa važnom ulogom u omogućavanju prilika za neformalno i informalno obrazovanje u svim narednim procesima validacije;

¹⁰<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:EN:PDF>,
9.9.2015. god.

dostupno

- Zaključci Veća od 12. maja 2009. godine o strateškom okviru za evropsku saradnju u obrazovanju i obuci (ET 2020) napominju kako celoživotno učenje treba posmatrati kao temeljno načelo na kojem se zasniva celi okvir, koji je osmišljen da pokrije učenje u svim kontekstima bilo formalno, neformalno ili informalno.

U cilju gore spomenutog EU nalaže svojim članicama da uvažavaju neformalno i informalno učenje tako što će građani, a u cilju da naučeno iskoriste u svojoj karijeri kao i za dalje obrazovanje i obuku, morati da imaju pristup sistemu koji identifikuje, dokumentuje, ocenjuje, potvrđuje sve oblike učenja i to od 2018. godine.

U Srbiji je napravljena Strategija razvoja obrazovanja do 2020. godine¹¹, iz koje se vidi da smo prihvatili da je sistem obrazovanja najvažniji element životne i razvojne infrastrukture svakog pojedinca, društva i države jer njegov ukupan efekat određuje obim, kvalitet i efekte izgradnje i korišćenja svih drugih sistema i resursa, kao i ukupan kvalitet života i razvojne potencijale pojedinaca i zajednice. Misija sistema obrazovanja u Republici Srbiji u 21. veku je da osigura osnovni temelj života i razvoja svakog pojedinca, društva i države zasnovanog na znanju. Misija obrazovanja odraslih jeste da omogući odraslim građanima pravo na obrazovanje i učenje tokom čitavog života i da time doprinese njihovom ličnom i profesionalnom razvoju, boljem zapošljavanju i socijalnoj participaciji kao i povećanju vrednosti ljudskog kapitala i mogućnosti održivog socio-ekonomskog razvoja zemlje i njene integracije u globalnu ekonomiju; ...da doprinese smanjivanju siromaštva, povećanju inkluzije i međugeneracijske solidarnosti te kvalitetu života, razvoju demokratije, interkulturalnosti i tolerancije....da prepozna značaj koncepta doživotnog učenja i obrazovanja odraslih za socio-ekonomski razvoj države. Usklađivanje obrazovnih programa s potrebama tržišta rada za novim znanjima, veštinama i kompetencijama.....Ova strategija se zasniva na politici EU u oblasti celoživotnog učenja, iskazanoj u dokumentu Evropske komisije "ET 2020", tj. u programu "Nove veštine za nove poslove".....Uvažavajući opšte trendove dugoročnih strukturnih promena u širem okruženju

¹¹ Službeni glasnik RS, br.107/2012.

primarni razvojni cilj Republike Srbije jeste podizanje konkurentnosti srpske privrede. Opšti trendovi ukazuju da dinamičan razvoj srpske privrede nije moguć bez strukturnih promena, čiji će tempo prevashodno zavisiti od tri faktora: (1) povećanja investicija; (2) reforme obrazovnog sistema; (3) unapređenja poslovne klime.....Uvažavajući globalne trendove dugoročnih strukturnih promena, vizija razvoja Republike Srbije u ovoj deceniji treba da bude izrastanje u društvo u kome obrazovani i kreativni ljudi stvaraju visokokvalitetne inovativne robe i usluge. Uloga obrazovanja u Republici Srbiji, kao poluge privrednog rasta i društvenog napretka, jeste da razvija sposobnosti razumevanja i kritičkog razmišljanja, kao i da podstiče inicijativu, stvaralaštvo i preduzetnički duh, uz timski rad i pozitivne društvene vrednosti.... Stvaranje nove klase mladih ljudi, dobro obrazovanih, kreativnih, energičnih, uz vrednosti individualne slobode i društvene odgovornosti koju odlikuje posvećenost radu, racionalno postizanje dobiti, zdrava konkurencija i takmičenje na tržištu, štednja i investicije, biće odrednica budućeg ekonomskog rasta. Istovremeno treba napraviti jednako veliki napor da se prekvalifikuje i usavršava sadašnja radna snaga, sticanjem znanja i veština koje iziskuje nova privredna struktura¹².

U istoj Strategiji piše da je „slobodno, otvoreno i kvalitetno obrazovanje, svima dostupno kao osnovno demokratsko pravo, ono koje se proteže na ceo život i koje uključuje i etički i estetski odnos prema svetu, i treba da predstavlja okvir za razvijanje naših potencijala i za pomeranje našeg društva na lestvici kompetencija i aktivnog učešća na svetskom tržištu“.

Pravo na obrazovanje je elementarno ljudsko pravo i treba da služi kao sredstvo sticanja i unapređenja znanja i predstavlja izuzetno veliko kulturno i naučno blago kako pojedinaca tako i društva.

Efekti obrazovanja koji se odnose na kompletnu zajednicu ogledaju se u tome što se povećava mobilnost na internom tržištu rada. Veći nivo plata, koji se može pripisati

¹² Službeni glasnik RS, br.107/2012.

visokom stepenu obrazovanja pojedinaca, može uticati na stepen unapređenja ekonomskog rasta zemlje.

U uslovima globalizacije, privredna kompetitivnost države zavisi od nivoa na kojem su društvo i privreda zasnovani na stvaranju novog i primeni postojećeg znanja. Komparativne prednosti nacije pomeraju se od resursa prema sposobnostima stanovništva da primenjuje relevantno znanje u donošenju i realizaciji značajnih odluka. Prelaz prema društvu i privredi zasnovanom na znanju pretpostavlja usklađenu modernizaciju svih društvenih podсистema, a posebno političkog, privrednog, obrazovnog i kulturnog. Zaostajanje jednog od njih dovodi do zastoja u svima ostalima, jer se nalaze u tesnoj povratnoj sprezi, tj. odnosima direktne međuzavisnosti i međusobne uslovljenosti. S aspekta društva znanja, reč je o dominantnom uticaju društvenog okruženja na obrazovni sistem i razvojne performance¹³.

Sistem obrazovanja je deo ukupnog društvenog sistema, tako da planovi društvenog razvoja obuhvataju i planove razvoja obrazovanja. Kroz istoriju se pokazalo da znanje ima izuzetnu vrednost i da ona grupacija koja njime ovlada ima prednost. Uska povezanost znanja, moći i uticaja bila je razlog za konstantno unapređenje edukacije. U nekim zemljama unapređenje obrazovanja postaje, čak, i prioritet ekonomskog razvoja. Identifikacija potreba društvenog razvoja, kao i njegovog integrisanja u sisteme obrazovanja, bitna je kako za državu tako i za organizaciju. Doživotno učenje postaje vodeće načelo celokupne organizacije obrazovanja i sticanja znanja, jer u znanju i obrazovanju leži ključ za prilagođavanje promenama, koje postaju sve brže i zahtevnije.

Ljudi postaju svesni da obrazovanje postaje potreba jer znanje koje se stiče u vremenu u kojem živimo brzo zastareva i da bi bili konkurentni na tržištu rada neophodno je da se ono menja, dopunjuje i inovira. Ljudi će nastaviti da ulažu u sebe kroz obrazovanje ako im učenje otvara perspektivu za ostvarivanje profesionalnih ciljeva i ako je pristupačno u

¹³Drašćković, M., "Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja /Knowledge as an infinite resource and an object of management"; http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_2010_v06-n11-a17.pdf, dostupno 06.06.2014. god

smislu vremena, mesta i sredstava, ako se uzme u obzir njihovo raspoloživo znanje i životno iskustvo, u suprotnom će odustati. Organizacije, koje planiraju da investiraju u obrazovanje svojih zaposlenih i da ih razvijaju, trebalo bi da uzmu ove parametre kao kriterijume koje treba zadovoljiti ukoliko žele da imaju pozitivne ishode od takvog ulaganja na obostrano zadovoljstvo. Neophodno je biti motivisan i imati mogućnosti za obrazovanje. Lična motivacija za učenje i raznolikost mogućnosti obrazovanja osnovni su uslov za uspešnu primenu učenja, pod uslovom da se naučene veštine, opšte i stručno obrazovanje priznaju na poslu. Obrazovanje/obuka je ljudska potreba zato što kroz učenje čovek povećava lični razvoj, razvija vlastite potencijale, znanje, interese, uvećava lično zadovoljstvo i na taj način utiče na performanse organizacije, a u širem kontekstu i na društvo.

1.2. Obrazovanje kao ljudska potreba

*“Ako planirate godinu dana unapred, zasadiće žitarice. Ako planirate deset godina unapred, zasadiće drveće. Ako planirate za ceo život, podučavajte i obrazujte ljude“
Kineska poslovice, Guanze (oko 645. p.n.e.)*

Pitanje ljudskih potreba je intenzivno izučavano u prvom periodu izučavanja fenomena motivacije. Taj period je obeležilo interesovanje za faktore koji pokreću ljudsko ponašanje, odnosno šta motiviše ljude za pokretanje određenih aktivnosti. Utvrđeno je da je to debalans u ljudskim potrebama, koji podstiču ljude na aktivnosti u cilju zadovoljavanja tih potreba.¹⁴ Kod različitih autora nailazimo na razlike u kategorisanju ljudskih potreba, ali se

¹⁴ Više o tome u motivacionim teorijama Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Start Publishing LLC; Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*; Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

svi u osnovi slažu da su to osnovne ili egzistencijalne, društvene (socijalne) i razvojne potrebe.

Ne ulazeći u pojedinačne teorije, njihove sličnosti i razlike, možemo da uočimo da se kod svih autora razvojne potrebe smatraju najvišim ljudskim potrebama. Takve potrebe ne nalazimo kod drugih živih bića. Alderfer posebno ističe da se potrebe za razvojem (koje se zadovoljavaju učenjem) ne gase, nego pojačavaju njihovim zadovoljavanjem.¹⁵ Maslow¹⁶ smatra da čovek ima potrebu da bude poštovan od strane drugih ljudi ali i od samog sebe. Potreba za samoaktuelizacijom odnosi se na čovekovu težnju da (obrazovanjem) postigne uspeh u onome čime se bavi, da ostvari sposobnosti, talente, i znanja koje nosi u sebi. McClelland-ova¹⁷ potreba za postignućem predstavlja potrebu čoveka da postigne uspeh u onome čime se bavi. Zadovoljstvo koje čovek oseća kada uspešno završi zadatak ili uspešno obavi posao (uz pomoć adekvatne obuke) proizilazi iz zadovoljenja ove potrebe.

Ako znamo motiv, možemo da razumemo „zašto“ u aktivnostima nekog čoveka. Ako uspemo da razumemo motive kod ljudi, možemo da usmerimo ponašanje koje će oni izraziti. Obuka/obrazovanje povećava sposobnosti ljudi i jača njihovo samopouzdanje. Razvoj i profesionalno napredovanje nalaze se na samom vrhu motivacionih faktora, posebno kod obrazovanih i visoko profesionalnih osoba, razvoj i napredovanje su primaran faktor kod izbora posla i organizacije, kao i prilikom prelaska u drugu organizaciju. I upravo motivacione teorije govore da su razvojne potrebe najviše potrebe, koje se sa zadovoljavanjem, povećavaju. Razvoj otvara nove profesionalne perspektive, socijalne kontakte i pozitivno kanališe energiju. Pored toga, razvoj utiče na povećanje sigurnosti zaposlenja, pruža bolje šanse za napredovanje, omogućava priznanje i profesionalnu afirmaciju kao i bolju zaradu¹⁸. Motivacioni aspekt obuke se ogleda i u tome što zaposleni imaju korist od učenja i znanja koja se ogleda u tome što će zaposleni koristiti stečeno znanje kao polugu za razvoj. Obuka-obrazovanje je faktor koji ima sve

¹⁵ Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

¹⁶ Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Start Publishing LLC.

¹⁷ McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.

¹⁸ Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janićije i Danica Karić”, Beograd, str.199.

veću ulogu u individualnoj motivaciji za stalnim razvojem u kome je učenje i usavršavanje temelj i objektivna nužnost. Stalna radna angažovanost i konkurentnost na unutrašnjem i spoljašnjem tržištu rada ostvaruje se samo kroz stalno obrazovanje i razvoj. Znanje postaje najvažnija investicija u sopstvenu budućnost.

Potreba za učenjem i razvojem postaje sve izrazitija u globalnom svetu brzih tehnoloških promena, u kojem je znanje uslov opstanka, a ne samo konkurentska prednost pojedinca i organizacije.

Obrazovanje postaje ljudska potreba i zato u eri vrtoglavih tehnoloških inovacija i globalnih izazova drugih vrsta, ima krucijalni značaj jer ima za cilj da pripremi ljude da se postepeno transformišu u društvo koje počiva na sticanju veština – društvo u kojem čovek nastavlja da uči: učeće društvo. Učeće društvo je alternativni lek za otvaranje novih vidika za novi milenijum.

U savremenom društvu se sve više govori o „društvu znanja”, permanentnom obrazovanju, učenju tokom celog života, učenju u različitim životnim kontekstima kao imperativu kojem treba da se podvrgne svaka organizacija. Pored poslodavaca koji su zainteresovani za permanentno obrazovanje usled povećanja produktivnosti i profita a i zbog suprostavljanja konkurenciji, i zaposleni moraju da preuzmu odgovornost za sopstveno obrazovanje.

Kretanje društva ka informatičkim sistemima, globalnoj razmeni informacija, slobodnom kretanju roba, rada i kapitala, kao i svi mnogobrojni specifični zahtevi modernih tehnologija usloveli su potrebu za tzv. doživotno učenje (Lifelong learning), odnosno aktivnosti učenja tokom čitavog života, sa ciljem unapređenja znanja, veština i sposobnosti unutar lične, društvene i poslovne perspektive.

Svako bi trebao da može da sledi način obrazovanja koji je sam izabrao, umesto da bude primoran da sledi unapred određeni put prema zadatom cilju. To dovodi do zaključka, da bi se sistem obrazovanja i usavršavanja trebao prilagoditi potrebama pojedinaca, a ne obrnuto.

U kontinuitetu doživotnog učenja više dolazi do izražaja neformalno i informalno obrazovanje i učenje. Učenje u informalnim situacijama biva potpuno zaboravljeno, iako je to najstariji način usvajanja znanja i još je uvek jedan od glavnih načina učenja u ranom detinjstvu. Činjenica da se kompjuterska tehnologija pre ustalila u kućama nego u školama potvrđuje nužnost informalnog učenja. U informalnim situacijama leži ogromna zaliha mogućnosti za usvajanje znanja zbog čega bi u budućnosti mogle biti važan izvor inovacija u metodama učenja i podučavanja.

Obrazovanje i obučavanje predstavljaju najbolju nematerijalnu investiciju za maksimalno iskorišćavanje ljudskih potencijala. Ono bitno utiče na razvoj takmičarskog duha-konkurentnosti, stvaranje novih poslova i socijalnu stabilnost.

Ljudi će dosledno planirati aktivnosti učenja tokom čitavog života samo ako žele da uče. Danas sve više ljudi ima snage da izrazi posebnosti vlastitog identiteta i načina života. Obrazovanje i usavršavanje su, više nego ikada ranije, postali važni faktori u određivanju mogućnosti pojedinca da krene, napreduje i uspe u životu. Obrazovanje otvara vrata osmišljavanju izgradnje zadovoljavajućeg i produktivnijeg života, nezavisno od čovekovog položaja i izgleda na poslu.

Uvažavanje i primena principa doživotnog obrazovanja u izboru i strukturisanju obrazovnih sadržaja odražava stanje i kretanje u društvu i time mogućnost da bude pokretačka snaga razvoja, da intenzivnije doprinosi svestranom razvoju čoveka – ličnosti i njegovih potencijalnih sposobnosti – kao osnovne pretpostavke da čovek postane i bude činilac i kreator društvenih, naučnih, tehničko-tehnoloških, opštekulturnih promena. Ekonomski razvoj svake države, dakle, zavisi i od kvaliteta njenih ljudskih resursa. Korišćenje tih resursa i ulaganje u njihov kvalitet su primarni faktori razvoja. Doživotni način obrazovanja osnovna je pretpostavka rasta i razvoja i postaje neophodan u vreme brzih promena za potrebnim veštinama i znanjima. Ljudi su postali svesni da je u novonastalom okruženju gde se zahtevi i opisi posla rapidno menjaju i konkurencija na tržištu rada oštra, neophodno biti kompetentan u raznim sferama. Svest o doživotnom obrazovanju se povećava iz dana u

dan i ljudi postaju svesni da je neophodno ulagati u sebe odnosno učiti brže od drugih. Obrazovanje nije više privilegija pojedinaca nego postaje obaveza svih koji žele da se razvijaju i napreduju.

1.3. Obrazovanje i obuka u kontekstu razvoja ljudskih resursa

Ljudi kao potencijal organizacije predstavljaju njenu najveću pokretačku i stvaralačku snagu. Oni imaju presudnu ulogu i značaj u procesu proizvodnje, nosioci su uvođenja promena, stvaranja dodatne vrednosti, povećanja efikasnosti poslovanja, te time i pokretači budućih performansi organizacije. Od stepena osposobljenosti za rad, razvijenosti radnih navika, kreativnosti i motivisanosti zaposlenih zavisi, u krajnjoj liniji, realizacija postavljenih ciljeva i misije organizacije.

Danas je sve više kompanija zainteresovano za nematerijalna ulaganja i ulaganje u ljudski kapital kao način da se dođe do prednosti u odnosu na konkurenciju. Obuka i razvoj mogu da pomognu konkurentnosti kompanije jer mogu direktno da povećaju vrednost kompanije kroz doprinos na nematerijalna ulaganja. Nematerijalna ulaganja su pokazala da mogu da utiču na konkurentsku prednost kompanije jer ih je teško kopirati ili imitirati¹⁹. Istraživanje koje je sproveo 2000 godine, Američko društvo za obuku i razvoj²⁰ (ASDT), gde je učestvovalo više od 500 firmi iz SAD, pokazalo je da su kompanije koje su najviše investirale u obuku imale prinos akcionara koji je bio 86 odsto veći nego kod kompanija u donjoj polovini rangiranih preduzeća, i 46 procenata više od tržišnog proseka. Obuka i razvoj imaju direktan uticaj na ljudski i društveni kapital, jer utiču na obrazovanje, know-how i kompetentnost, i radne odnose.

¹⁹Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.

²⁰L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, and M. Van Buren, Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?, <http://www.knowledgemedia.com/7/ASSET/Profiting%20from%20Learning.pdf>, dostupno 26.3.2016. god.

Pod pojmom ljudski resursi ne označavaju se samo zaposleni nego njihovi kvaliteti, rezultati, vrednosti, sposobnosti, njihove veštine i mogućnosti, odnosno njihova znanja i sveukupni potencijal. Drugim rečima to je ukupna intelektualna, psihička, fizička, socijalna energija koja može da se razvije kroz ostvarivanje organizacionih ciljeva jer bez tih potencijala nema ni organizacijskih uspeha²¹.

Uloga i mesto obuke i obrazovanja u organizaciji je vremenom značajno promenjeno sa promenama tehnologije, sveta rada i okruženja organizacija. Obuka je zapažena kao važan faktor produktivnosti još u vreme prvih industrijskih organizacija, na što je ukazao još Tejlor. Obuka je u to vreme imala ulogu razvijanja jednostavnih radnih veština nekvalifikovane radne snage. Vremenom je školski sistem preuzeo funkciju pripreme kvalifikovane radne snage, a u organizacijama se obavljala obuka u funkciji dokvalifikacije i prekvalifikacije za jednostavnije radne operacije ili poslove za koje se nisu mogli obezbediti odgovarajući kandidati na tržištu rada. Sa porastom kompleksnosti sveta rada poslednjih decenija promenjena je i funkcija obrazovanja i obuke u organizacijama. Usled ubrzanih promena uslovljenih tehnološkim razvojem, globalizacijom i povećanom konkurencijom, formalno obrazovanje zaostaje za promenama u svetu rada. To se odražava na funkciju obrazovanja i obuke u organizaciji, koja postaje dopuna formalnog sistema obrazovanja i preuzima funkciju razvoja ljudskih potencijala. Razvoj podrazumeva mnogo više od pripreme za konkretni posao, u prvom redu prilagođavanje promenama svetu rada i pripremu za buduće radne zahteve. Ne radi se više o izolovanoj funkciji sa pragmatičnim ciljevima, nego o strateški značajnoj funkciji, koja je integrisana u ukupnu politiku upravljanja ljudskim resursima. „Samo po sebi obrazovanje ne može dati željene efekte, već samo kao deo jednog sistema, u kojem svi elementi moraju biti usklađeni. Zaposleni moraju u obrazovanju videti svoju šansu za napredovanje, bolju zaradu, veću

21 Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić", Beograd, str.6.

sigurnost radnog mesta, više poštovanja i uvažavanja, a preduzeće veću radnu efikasnost i ukupnu fleksibilnost za promene na tržištu i u okruženju“.²²

Organizacije uz pomoć funkcije za upravljanje ljudskim resursima, podstiču razvoj zaposlenih i tragaju za metodama i instrumentima koji imaju snažne motivacione i identifikacione efekte na zaposlene. Na značaju dobijaju različiti programi obuke i razvoja kojima se povećava znanje, stručnost, sposobnost, motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih.

Pod obukom zaposlenih se podrazumeva planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu, promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanjima zaposlenih i podrazumeva vremensku dimenziju sadašnjosti²³. Termin obuka se često koristi kao sinonim za trening.

Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve organizacije radi unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja. Podrazumevaju se aktivnosti koje imaju za cilj širenje ukupnih saznanja, razvoj potencijala i promenu vrednosti i kulture kao i osposobljavanje za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama i usmereno je ka budućnosti²⁴. Obrazovanje dovodi do promena u znanju, obuka do promena u veštinama, lični razvoj do promena u stavovima i vrednostima a organizaciono učenje rezultira promenama odgovora organizacije kao celine na zahteve okruženja. Obrazovanje i obuka postaju važan instrument proaktivnog i adaptivnog delovanja poslovnih organizacija u odnosu na okruženje i nužno prerastaju u opštu strategiju razvoja organizacije.

Razvoj je vezan za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i

²² Pržulj, Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.

²³ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont., str.1.

²⁴ Pržulj Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing.

zahteve koji tek dolaze, povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove²⁵.

Obrazovanje i obuka je ključna funkcija za razvoj ljudskih resursa i korektiv nesklada između postojećih i potrebnih potencijala zaposlenih.

Kompetencije zaposlenih i njihovo korišćenje u organizaciji neposrdno zavise od ove funkcije, što je izuzetno značajno za korišćenje resursa organizacije i njenu konkurentnost. Pilbeam&Corbridge (2002) naglašavaju posebno ulogu obrazovanja i obuke u korišćenju kompetencija zaposlenih i ističu da od svih HR funkcija upravo ova funkcija ima najveći značaj. Pri tome se pozivaju na rezultate istraživanja Heffermana&Flood-a (2000) na uzorku od 500 organizacija u Irskoj, što se vidi iz sledeće tabele:²⁶

Tabela 1: Korišćenje kompetencija zaposlenih

Okvir za primenu kompetencija zaposlenih	Procenat zaposlenih
Trening i razvoj	87
Upravljanje performansama	82
Planiranje personalnog razvoja (karijere)	82
Regrutovanje i selekcija	77
Dizajniranje posla	51
Promene kulture	39
Grading design	33
Timski rad	31
Planiranje sukcesije	26
Zarade	24
Ostalo	2

Izvor: Pilbeam, St.&Corbridge, M. (2002) *People Resourcing: HRM in Practice*, Financial Times/Prentice Hall, str. 508

²⁵ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str.722.

²⁶ Pilbeam, St.&Corbridge, M. (2002) *People Resourcing: HRM in Practice*, Financial Times/Prentice Hall, str. 507.

Iako su sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa međusobno povezane i u funkciji povećanja ljudskih potencijala, obrazovanje i obuka je ključna razvojna funkcija. Međutim, ona može dati odgovarajuće rezultate samo u kontekstu ostalih funkcija menadžmenta ljudskih resursa: planiranja ljudskih resursa, analize posla, regrutovanja i selekcije, orijentacije i socijalizacije, upravljanja karijerom, vrednovanja radne uspešnosti, kreiranja sistema zarada, otkaza i otpuštanja i dr.

Razvoj, sa aspekta zaposlenih, ima motivaciono dejstvo. Poznato je da su razvojne potrebe najviše ljudske potrebe koje se zadovoljavanjem uvećavaju. Kada se govori o motivaciji za učenjem, govori se o želji polaznika da savladaju sadržaj obrazovnog programa. Uspešnost obrazovnog programa ne zavisi samo od karakteristika i realizacije samog programa nego i od samih učesnika kojima je taj program namenjen. Njihova motivacija stvara entuzijazam za obrazovanjem, usmerava pažnju na učenje i podstiče da se ono naučeno ne zaboravi i da se primenjuje uprkos preprekama. Motivacija za učenjem je povezana sa dobitkom u znanju, promenom ponašanja i sticanjem veština kroz programe obuka. Individualne percepcije i uverenja su važan faktor koji utiče na motivaciju za učenjem i obrazovanjem. Kreiranje okoline koja podstiče i nagrađuje znanje vrlo je važan aspekt delovanja na individualne percepcije. Lično uverenje o mogućnostima uspešnog savladavanja obrazovnog programa kao i očekivanja i uverenja drugih u sposobnosti neke osobe pozitivno deluju na njeno lično mišljenje i aspiracije, to jest podižu samopouzdanje. Oni koji se uključuju u obrazovni program moraju biti uvereni da će njihovo uspešno završavanje programa obuke imati pozitivne efekte na ostvarivanje nekih individualnih ciljeva, kao što su: unapređenje ili povećanje plate; bolji položaj i veće uvažavanje u grupi; dobijanje izazovnijih i odgovornijih zadataka; veću autonomiju u radu ili nešto drugo što je od velike važnosti za osobu koja je pohađala programe obrazovanja. Ovde se radi o konceptu instrumentalnosti koji se temelji na teorijama motivacije. Važan faktor koji deluje na individualnu motivaciju za učenje i stalno usavršavanje je organizaciona klima i kultura koja bi trebalo da akcenat stavlja na stalno učenje. Kada kompanija nudi obuke i edukaciju svojim zaposlenima, ona time pokazuje koliko vrednuje svoje zaposlene i njihov doprinos u

postizanju organizacionih ciljeva, kao i koliko vrednuje napredak kako u organizacionim dostignućima tako i razvoj svojih zaposlenih.

Jednom stečena znanja i stručnost nisu dovoljni. Organizacija treba da gradi svoju konkurentnost kroz aktivno i kontinuirano učenje. Svi članovi organizacije se moraju usavršavati i razvijati jer se sa njihovim obrazovanjem razvija i sama organizacija. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efektivnu i efikasnu akciju. Na taj način stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskog potencijala²⁷. Zaposleni treba da nauče veštine drugih poslova i izvršioaca u svojoj organizacionoj jedinici i da razumeju odnose između sopstvenog posla i aktivnosti organizacijske jedinice i ciljeva organizacije kao celine. Zapravo organizacija treba da razvija koncept fleksibilnog radnika kroz trening i stalno učenje²⁸.

Razvoj ljudskih resursa i učenje proizilaze iz potrebe prilagođavanja brzim promenama. Imajući u vidu da se ljudsko znanje udvostručuje svake dve do tri godine; da usled novih tehnologija mnoga zanimanja nestaju a nova se stvaraju, što iziskuje nova znanja, veštine i ponašanja, kao i da, školski sistemi takvu brzinu ne mogu da prate, mnoge organizacije su prinuđene da stvaraju svoje univerzitete da bi mogle da se uhvate u koštac sa promenama koje su postale jedina konstanta za savremene kompanije.

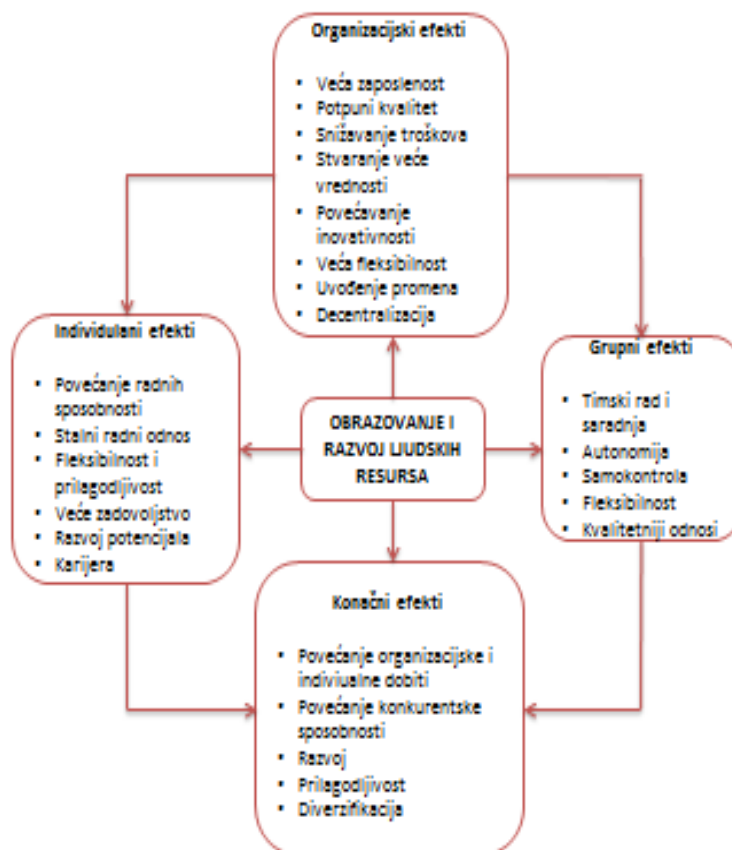
Danas se sve više briše stvarna razlika između obuke i obrazovanja sa jedne i razvoja sa druge strane. Organizacije sve više obrazuju svoje zaposlene i pomažu im da razviju svoj puni potencijal, odnosno organizacije sve više podstiču zaposlene da misle, uče i da se stalno razvijaju. Na ovaj način se investira u ljudske resurse, dolazi do transformacije znanja, to jest zaposleni nisu više puki izvršioци radnih zadataka, već stručnjaci koji se osposobljavaju da prenose dalje stečeno znanje.

Sticanjem novih kvalifikacija zaposleni će moći da odgovore na izazove i opstanu u promenljivom okruženju. Potencijalni efekti obrazovanja su prikazani na slici 2

²⁷Babić, L.(2009), Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.6.

²⁸Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing.

Slika 2: Potencijalni efekti obrazovanja



Izvor: Šiber-Bahtijarević F.: *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, Hrvatska, 1999, str. 725

Kao što se vidi na slici br. 2 obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne potencijalne efekte: na individualnom nivou jer će zaposleni biti zadovoljniji, razviće svoje potencijale, doći će do povećanja radnih sposobnosti. Uticaj na grupu će se ogledati u tome što će biti bolji timski rad i saradnja, fleksibilnost unutar članova tima, nivo međusobne komunikacije će biti veći. Organizacija će kroz obrazovanje i razvoj zaposlenih sniziti troškove, stvoriti veće vrednosti, povećati inventivnost i fleksibilnost, a konačni efekti obuke su povećanje organizacijske i individualne dobiti, razvoj i povećanje konkurentske sposobnosti organizacije.

Obrazovanje je jedan od osnovnih faktora fleksibilnosti organizacije i ključna poluga razvoja ljudskih resursa. „Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje sa konkurencijom za naklonost i poverenje potrošača. To postaje sine qua non, ne samo daljeg razvoja nego i opstanka preduzeća²⁹.

Neka istraživanja govore da neke kompanije na različite vidove obrazovanja i obuke troše od 1,5% do 2% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se dodaju indirektni troškovi i troškovi izgubljene produktivnosti, sve iznosi i 10% budžeta zarada. Pravilno organizovana obuka daje uštede koje se vide kroz povećanu produktivnost, motivaciju, znanje, odanost i doprinos zaposlenih organizaciji.

Organizacija obrazovanja i obuke zaposlenih se razlikuje od organizacije do organizacije. Svaka organizacija je specifična sama po sebi u zavisnosti sa kojom se delatnošću bavi, koliko ima zaposlenih, koji su njeni organizacioni ciljevi, vizija, kakva je poslovna strategija, vrsta i nivo pripremljenosti zaposlenih i tome slično. Tako da se programi obrazovanja usklađuju sa potrebama konkretne organizacije, odnosno zaposlenih a kakav će uspeh programa da bude zavisiće od toga koliko su jasno definisani ciljevi odnosno potrebe za novim znanjima i veštinama.

Razvoj zaposlenih je jedna od najznačajnijih funkcija prakse upravljanja ljudskim resursima i utiče na organizacione rezultate. Lee i Bruvold³⁰ su u svom istraživanju dokazali da je ulaganje u razvoj zaposlenih u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom i fluktuacijom. Novija istraživanja ukazuju na to da „visoka predanost“ prakse ljudskih

²⁹Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, str.717.

³⁰ Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.

resursa, kao što je razvoj zaposlenih, utiče na organizacione rezultate za oblikovanje ponašanja zaposlenih i njihovih stavova³¹.

Danas se sa puno uvažavanja gleda na potencijal svakog zaposlenog, odnosno vodi se računa o tome kako pojedinac kao ličnost shvata organizacionu stvarnost i veruje se u njegovu sposobnost razvoja sopstvenih potencijala i preuzimanja odgovornosti za svoje odluke i postupke u radnoj sredini. Kontinuirani profesionalni razvoj je od suštinskog značaja za radnike znanja. Da bi ostali na čelu svojih profesionalnih oblasti moraju biti stalno svesni razvoja u okviru svojih specifičnih disciplina i profesija i treba da učestvuju u aktivnostima koje nude mogućnosti za dalji profesionalni razvoj.

1.4. Upravljanje znanjem

U svim definicijama ljudskog kapitala znanje predstavlja njegovu ključnu odrednicu. Cilj je usmeriti znanje ka uvećanju produktivnosti. Nonaka³² je istakao da su uspešne kompanije one koje stalno stvaraju nova znanja koja se brzo šire i otelotvoruju ga u nove tehnologije i proizvode i usluge.

Teorija ljudskog kapitala govori da se ljudski kapital odnosi na proizvodne mogućnosti ljudi, odnosno da veštine, iskustvo, znanje, stečeno u školi, fakultetima, različitim oblicima neformalnog obrazovanja i radnim iskustvom, imaju ekonomsku vrednost u organizaciji jer joj omogućavaju da bude produktivna i da se prilagođava okolnostima u okruženju. Ljudski kapital treba da bude korišćen u organizacijama, u protivnom će se odliti u sredine u kojima su očekivani prinosi veći.

³¹ Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687; Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

³² Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Oblast upravljanja znanjem je oblast u koju organizacije često oklevaju da investiraju iako znaju da je znanje zaposlenih njihov najvredniji resurs. Upravljanje znanjem je proces unapređenja organizacionih performansi putem kreiranja i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu i upotrebu znanja³³. Znanje delimo na imlicitno – lično znanje bazirano na individualnom iskustvu i pod uticajem je individualnih vrednosti i percepcija i na eksplicitno znanje koje se odnosi na uputstva i procedure u pismenoj formi. Nonaka³⁴ identifikuje četiri procesa razmene znanja (slika br.3) :

- proces **socijalizacije** - uključuje deljenje implicitnog znanja kroz razmenu iskustva; razmena znanja rezultira u učenju kroz posmatranje, imitiranje i praksu; omogućava kreiranje tacitnog znanja;
- proces **eksternalizacije** - kojim se prećutna/tacitna znanja transformišu u eksplicitna znanja;
- proces **kombinacije** - uključuje kombinovanje postojećih eksplicitnih znanja u kroz analizu, kategorizaciju i upotrebu informacija na nov način; kreira novo eksplicitno znanje; formalni kursevi i seminari služe za prevođenje znanja na ovaj način.
- proces **internalizacije** - omogućava da se eksplicitna znanja prevode u tacitna znanja. Metode obuke kao što su: simulacije, aktivno učenje, sticanje iskustva na random mestu se koriste za konvertovanje eksplicitnog u tacitno znanje.

³³ Delong i Fahey u delu Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str. 204.

³⁴ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Slika 3: Konverzija znanja



izvor: Nonaka, I.: "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization science*/vol.5, no.1, februar 1994, str. 19

Ovaj ciklus interakcije tacitnog i eksplicitnog znanja Nonaka naziva spiralni model kreiranja organizacionog znanja. On smatra da organizaciono znanje nastaje kada se sa sva četiri modaliteta konverzije znanja upravlja kontinuirano na nivou organizacije. Preduslov za funkcionisanje ovog modela kreiranja znanja i sprovođenja procesa internalizacije i eksternalizacije je organizaciona kultura koja podstiče socijalnu interakciju. Da bi se iskoristila vrednost eksplicitnog znanja kroz njegovo inkorporiranje u individualni i kolektivni process donošenja odluka, menadžment treba da stvori okruženje i situaciju koje su pogodne za komunikaciju.

Za efikasno upravljanje znanjem, Davenport i Prusak³⁵, nakon iskustva u radu sa organizacijama koje su uvodile ovu oblast predlažu poštovanje 10 principa:

- ❖ **Upravljanje znanjem je skupa investicija** – mnoge aktivnosti upravljanja znanjem zahtevaju ulaganje u infrastrukturu IT tehnologija i aplikacija za prikupljanje i distribuciju znanja; edukacija zaposlenih u stvaranju, deljenju i korišćenju znanja; razvijanje pristupa kategorizaciji znanja i kategorizaciji novih doprinosa znanju itd. U svakom slučaju upravljanje znanjem je skupo ali svakako jeftinije nego ne upravljati njime. Šta je cena neznanja i gluposti?

³⁵ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

- ❖ **Neophodna je mešavina veština ljudi i tehnologija** – firme koje žele da efikasno upravljaju znanjem moraju da izgrade hibridno okruženje gde će se na komplementaran način koristiti ljudi i tehnologije. Za snimanje, transformaciju i distribuciju visoko struktuiranog znanja oslonićemo se na IT tehnologiju a kad želimo da razumemo znanje, da ga tumačimo u širem kontekstu, da kombinujemo sa drugim vrstama informacija oslonićemo se na ljude/zaposlene.
- ❖ **Upravljanje znanjem je politički poduhvat** – ako je znanje moć, onda, mora da bude povezano sa politikom organizacije. Uvek će biti onih koji će biti “za” i onih “protiv” politike uvođenja menadžmenta znanja. Najpronijljiviji menadžeri će lobirati za korišćenje i vrednovanje znanja: Oni će postizati dogovore između onih koji imaju znanje i onih koji ga koriste.
- ❖ **Upravljanje znanjem zahteva menadžere znanja** – ključni poslovni resursi poput rada i kapitala imaju značajne organizacione funkcije posvećene njihovom upravljanju. Znanjem će biti dobro upravljano tek kada se oformi grupa koja ima jasnu odgovornost za njegovu primenu unutar same organizacije. Funkcija upravljanja znanjem treba samo da olakša kreiranje, distribuciju i korišćenje znanja od strane zaposlenih.
- ❖ **Upravljanje znanjem ima više koristi od mape nego od modela, više od tržišta nego od hijerarhije** – mapiranje organizacionih znanja je veoma značajno jer mnoge firme nemaju smernice gde je informacija u realnom vremenu. Mapirati znači prikupljati i izvršiti kategorizaciju znanja koje bi tako bilo lako dostupno svakom ko želi da ga koristi. Prepuštanje tržištu rada znači da menadžeri znanja treba da znanje učine što atraktivnijim i pristupačnijim.
- ❖ **Deljenje i korišćenje znanja su često neprirodne radnje** – pojedinci nisu posebno motivisani da dele ili koriste znanje ali isto tako dolazi do iznenađenja kada se znanje ne deli ili koristi. Zbog toga je neophodno uvesti

sisteme za motivisanje zaposlenih za razmenu i upotrebu znanja koje postoji kao takvo u okviru organizacije i to kroz vrednovanje učinka, naknadu itd.

- ❖ **Upravljanje znanjem podrazumeva unapređenje procesa rada** – neophodno je poboljšati opšti proces upravljanja znanjem i znanje generisati, koristiti i deliti u nekoliko specifičnih radnih procesa.
- ❖ **Pristup znanju je samo početak** – ako bi pristup znanju bio dovoljan sam po sebi onda bi redovi ispred Narodne biblioteke bio vrlo dugački. Pristup je važan ali uspešan menadžment znanja zahteva pažnju i posvećenost. Oni koji koriste znanje moraju da izađu iz okvira pasivnog primaoca i više da se uključe u sumiranje i izveštavanje drugih, posebno kada je reč o tacitnom znanju.
- ❖ **Upravljanje znanjem se nikad ne završava** – kao što upravljanje ljudskim resursima ili finansijama zahteva neprekidno angažovanje tako je i sa upravljanjem znanja koje nikad ne prestaje i ne postoji vremenski okvir kada se može reći da je znanje potpuno uspelo. Kategorije potrebnog znanja se menjaju usled nove tehnologije, menadžment pristupa, regulatornih pitanja, organizacione kulture, novih menadžera i profesionalaca koji imaju nove potrebe za znanjem. Jer postoji svest da je ovo era brzih promena i samim tim i znanja.
- ❖ **Upravljanje znanjem zahteva i ugovor znanja** – nije jasno u mnogim organizacijama ko poseduje i ko ima pravo korišćenja znanja zaposlenih? Neke firme su znanje zaposlenih zadržale u vlasništvu barem koliko traje radno vreme. Ali društvene promene, pristup radu od kuće, kao i brzina menjanja poslova otežava regulisanje vlasništva znanja. Ako se znanje ceni kao resurs, ako se znanje svih zaposlenih smesti organizovano u datoteku može se očekivati i veće prisustvo znanja u upravljanju znanjem. Pitanje intelektualne svojine kao rezultat ima i povećani broj advokata koji se bavi ovim pitanjem i njihov broj će samo rasti.

Primarni cilj sistema upravljanja znanjem je da identifikuje vredno i korisno znanje pojedinca i da ga proširi kroz celu organizaciju.

Funkcije upravljanja ljudskim resursima pomažu kompanijama da identifikuju ključnu bazu znanja i kroz formalne i neformalne procese pokušavaju da integrišu baze znanja sa procesom donošenja odluka od kojih zavisi konkurentna održivost organizacije. Znanje zavisi od ljudi, a prakse upravljanja ljudskim resursima, kao što su zapošljavanje, selekcija, obrazovanje i razvoj, upravljanje performansama, plate i kompenzacije, kao i stvaranje kulture učenja, su od vitalnog značaja za upravljanje znanjem u kompaniji. Hansen i dr.³⁶ tvrde da u osnovi postoje dve strategije upravljanja znanjem: strategija „kodifikacije“ i „personalizacije“. Prva strategija se odnosi na kodifikaciju eksplicitnog znanja koje je formalno i objektivno i može se izraziti rečima, brojevima i specifikacijama. Takvo znanje se čuva u bazama podataka kojima može da pristupi bilo ko u kompaniji i da ga lako koristi. Organizacije gde preovlađuje strategija „kodifikacije“ ulažu mnogo u informacione sisteme koji omogućavaju internet, skladištenje podataka, data mining, mapiranje znanja i elektronske biblioteke, stoga je neophodna obuka svih zaposlenih u cilju olakšanja manipulacije takvim informacionim sistemima. „Personalizacija“ se odnosi na lični razvoj prećutnog znanja koji se zasniva na saznanjima, intuiciji i ličnim sposobnostima za rešavanje složenih problema. Takvo znanje se deli u direktnom kontaktu. Naglasak je na fleksibilnosti, ulaganju u učenje i stvaranje novih mogućnosti. Hansen i dr.³⁷ povezuje upravljanje znanjem i upravljanje ljudskim resursima sa konkurentskom strategijom organizacije, odnosno, način na koji se primenjuje znanje u ostvarivanju strateških ciljeva, koji je presudan za bolje performanse, odnosno za postizanje konkurentnosti. Glavni problem upravljanja ljudskim kapitalom, posebno u odnosu na radnike znanja, je regrutovanje i zadržavanje vrednih radnika. Upravljanje ljudskim resursima treba da omogući stvaranje resursa, kroz regrutaciju i zadržavanje, koji će biti dodatna vrednost za kompaniju. Osim toga, nedostatak radnika znanja će se pogoršati, zbog opadajućeg

³⁶ Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*.

³⁷ Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*.

nataliteta i što članovi baby boom generacije idu u penziju. Tako da, stručnjaci za ljudske resurse moraju da promene svoj fokus i da se bave pitanjem prenosa znanja i da se fokusiraju na privlačenje, zadržavanje i postavljanje najboljih ljudi³⁸. S obzirom da je cilj regrutacije i selekcije u ekonomiji znanja da pronađe velike talente koji poseduje niz mogućnosti u vezi sa strateškim oblastima znanja, izazov za upravljanje ljudskim resursima je da pronađe zaposlene koji su u stanju da daju doprinos organizaciji na razne načine sada i u budućnosti, a ne samo da popunjavaju trenutna upražnjena radna mesta.

Gloet i Barrel³⁹ kažu da u firmama koje usvoje strategiju „kodifikacije“, ohrabruju razvoj tehnoloških rešenja posebno onih koji se odnose na elektronsko zapošljavanje i psihometrijsko testiranje. Kompanije koje imaju strategiju kodifikacije imaju tendenciju da zaposle studente i da ih obuče u grupama da budu nosioci te strategije, odnosno da se naglasi sticanje znanja, upotreba i skladištenje istog sa fokusom na tehnologiju⁴⁰. Strategija zasnovana na personalizaciji angažuje diplomce da budu pronalazači, odnosno, da koriste svoje analitičke i kreativne sposobnosti na jedinstvene poslovne probleme, i da dele i šire znanje i njihov najvažniji trening dolazi od rada sa iskusnim konsultantima koji deluju kao mentori.

Radnici znanja imaju veliku potrebu za autonomijom, imaju jak identitet i više se identifikuju sa profesijom nego sa kompanijom, imaju jake pokretače za ostvarivanje ciljeva i zbog ovih karakteristika verovatno će se odupreti autoritetima, nametanju stavova, pravila i struktura. U skladu sa tim, različite nagrade su potrebne da motivišu radnike znanja. Kompenzacije bazirane na promovisanju razmene znanja mogu da budu materijalne (bonusi ili jednokratne novčane nagrade) ili nematerijalne (fleksibilnost radnog vremena i lokacije, prisustvo konferencijama ili učestvovanje na zanimljivim projektima, status i

³⁸Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education+ Training*, 43(4/5), 215-224.

³⁹ Gloet, M., & Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of knowledge management*, 7(1), 78-89.

⁴⁰ Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*; Gloet, M., & Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of knowledge management*, 7(1), 78-89.

priznanje). Problem sa takvim pristupom može da stvori nezadovoljstvo među zaposlenima i da dovede do preneglašavanja nagrađenih ponašanja a ne efikasnosti. Pojedinci mogu da ulože veći napor naglašavajući svoj lični doprinos nego da efikasno saraduje sa drugima. Ovo može da bude razlog zašto većina organizacija ne nagrađuje deljenje znanja⁴¹. “ Ove dve strategije upravljanja znanjem treba da imaju različite sisteme stimulacije. U modelu kodifikacije, menadžeri treba da razviju sistem koji podstiče ljude da napišu šta znaju i da dobiju ta dokumenta u elektronskom skladištu [...] U stvari, nivo i kvalitet doprinosa zaposlenih na bazi dokumenta trebalo bi da bude deo njihovih godišnjih pregleda učinka [...] Podsticaji za stimulisanje razmene znanja treba da budu veoma različiti u preduzećima koja slede pristup personalizacije. Menadžeri treba da nagrade ljude za razmenu znanja direktno sa drugim ljudima...“⁴².

Neophodno je ustanoviti poziciju – menadžera za znanje/učenje, koja će biti deo top menadžmenta kompanije i na taj način će se slati poruka zaposlenima da se učenje vrednuje i da je upravljanje znanjem od presudnog značaja za uspeh kompanije. Zadatak menadžera znanja/učenja je da razvije, implementira i poveže znanje/učenje u tehnološku infrastrukturu kompanije, uključujući baze podataka i intranet⁴³. Menadžer znanja/učenja bi trebao aktivno da podržava strateške poslovne ciljeve, pružajući pravac za upravljanje i podršku za učenje, da razvija aktivnosti i da obezbeđuje da se upravljanje znanjem pretvara u vidljive koristi za poslovanje kompanije. Radi podsticanja razmene znanja, kompanije moraju da prepoznaju i promovišu zaposlene koji uče i dele znanje i da zadrže kvalitetne ljude.

Iz svega navedenog može se zaključiti da prakse upravljanja ljudskim resursima mogu da podstaknu razmenu znanja jer prakse upravljanja bilo znanjem bilo ljudskim resursima ne rade same, odvojene od ostatka organizacije. One su međusobno povezane i zahtevaju

⁴¹ Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516., str.506.

⁴² Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*, str. 113.

⁴³ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin, str.205-208.

određen stepen kompatibilnosti i pažljive koordinacije⁴⁴. Postoje najmanje dve strategije (kodifikacije i personalizacije) koje imaju uticaj na prakse upravljanja ljudskim resursima. Strategija kodifikacije je usmerena na IT i resurse u vezi sa tehnologijom a strategija personalizacije je okrenuta ka upravljanju ljudima. Važno je da praktičari u ljudskim resursima shvate kako određene strategije u upravljanju znanjem mogu dovesti do veoma različitih odluka kada su u pitanju prakse kao što je selekcija, obuka i obrazovanje, motivacija, nagrađivanje, razvoj karijere.

Menadžment ljudskih resursa, kao upravljačka aktivnost, pored ostalog, svojim praksama i politikama utiče na kulturne pretpostavke i verovanja zaposlenih, i trebao bi da igra centralnu ulogu u kretanju ka kulturi upravljanja znanjem. Veza između upravljanja znanjem i menadžmenta ljudskih resursa, to jest, prakse obuke i edukacije, nije stvaranje znanja samo po sebi, nego znanja koje zadovoljava zaposlene u postizanju individualnih ciljeva, utiče na zadovoljstvo i znanje koje se primenjuje u cilju poboljšanja organizacionih performansi preko kojih se ostvaruju strateški ciljevi.

⁴⁴ Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553-561.str. 556.

2. OBRAZOVANJE/OBUKA I POSLOVNA STRATEGIJA

Poslovna strategija je plan koji integriše kompanijske ciljeve, politike i akcije. Strategija utiče na to kako kompanija koristi fizički kapital, finansijski kapital i ljudski kapital. Poslovna strategija direktno pomaže aktivnosti kompanije (proizvodnju, finansije, marketing, ljudske resursi) da postignu konkretne ciljeve. Ciljevi su ono što se kompanija nada da će postići u srednjoročnoj i dugoročnoj budućnosti. Većina kompanijskih ciljeva uključuje finansijske ciljeve, ali kompanije imaju i druge ciljeve koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenih, konkurentsku održivost u industriji i društvenu odgovornost⁴⁵.

Menadžeri postaju svesni važnosti koju imaju obuka i razvoj zaposlenih kao sredstvo za podršku poslovne strategije kompanije a to je profitabilnost, tržišni ideo i kvalitet. Postoje direktne i indirektne veze između obuke i kompanijske strategije i ciljeva. Obuka koja pomaže zaposlenima da razviju veštine potrebne za obavljanje posla direktno utiče na poslovanje. Davanje zaposlenima mogućnosti da uče i da se razvijaju stvara pozitivno radno okruženje, koje podržava poslovnu strategiju tako što privlači talentovane i motivisane zaposlene, i ujedno zadržava postojeće radnike.

Poslovna strategija ima veliki uticaj na vrstu i količinu obuke koja treba da se organizuje i ima uticaj na resurse (novac, vreme trenera, i razvoj programa) koj treba izdvojiti i uložiti u obuku. Takođe, strategija utiče na vrstu, stepen i raznovrsnost veštine koje su potrebne u kompaniji. Strategija ima posebno jak uticaj na određivanje⁴⁶:

⁴⁵ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.,str.55.

⁴⁶ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str.55.

- količine treninga posvećenog sadašnjim ili budućim veštinama potrebnim za obavljanje posla;
- mera u kojoj je obuka prilagođena za posebne potrebe zaposlenog ili je razvijena na osnovu potreba tima, jedinice ili divizije;
- da li je obuka ograničena na određene grupe zaposlenih (kao što su osobe koje su identifikovane da imaju menadžerski talenat) ili je otvorena za sve zaposlene;
- da li je obuka planirana i sistemski se primenjuje, pod uslovom samo kada dođe do problema, ili se razvija spontano kao reakcija na ono što se radi kod konkurencije;
- značaja koji se daje obuci u odnosu na druge prakse upravljanja ljudskim resursima, kao što su selekcija i kompenzacije;

Inicijative strateške obuke i razvoja su akcije u vezi sa učenjem koje kompanija treba da preduzme da bi pomogla ostvarivanju poslovne strategije. Inicijative su zasnovane na poslovnom okruženju, razumevanju ciljeva i sredstava kompanije, na potencijalnim obukama i razvojnim opcijama i pokazuju kako će funkcija obuke pomoći kompaniji da postigne svoje ciljeve (i na taj način, pokazati kako će funkcija obuke napraviti dodatnu vrednost). Implikacije inicijativa strateške obuke i razvoja na prakse obuke su⁴⁷:

- **Diversifikacija učenja** znači da kompanije moraju da obezbede više mogućnosti za učenje nego samo tradicionalne programe obuke. Ove mogućnosti za učenje obuhvataju neformalno učenje do kojeg se dolazi na poslu kroz interakciju sa kolegama; nova radna iskustva; personalizovane mogućnosti za učenje pomoću mentora, trenera i povratne informacije prilagođene potrebama zaposlenih; i upotreba tehnologija (uključujući obuku baziranu na Web-u).
- **Proširivanje znanja učesnika obuka** znači da zaposleni, imajući u vidu da su u direktnom kontaktu sa klijentima, treba da imaju isto ako ne i više obuke nego menadžeri. Da bi bile uspešne, kompanije moraju biti u stanju da se nose sa promenama u tehnologiji, potrebama klijenata i globalnim tržištima. Potrebe za

⁴⁷ Tannenbaum u delu Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin, str. 62-65.

obukom moraju da budu brzo identifikovane i treba da bude obezbeđen efikasan trening.

- **Ubrzavanje tempa učenja zaposlenih** znači da kompanije moraju da se sve više oslanjaju na elektronske sisteme podrške performansi i da obezbede zaposlenima direktan pristup informacijama, savetima i smernicama.
- **Poboljšavanje usluge** koje se pružaju klijentima se odnosi na to da zaposleni moraju da budu upoznati o proizvodima ili uslugama koje imaju njihove kompanije u svom portfoliju; treba da imaju veštine neophodne u radu sa klijentima; i da im se da određena autonomija u pregovaranju sa klijentima.
- **Pružanje mogućnosti razvoja** znači da o tim mogućnostima treba informisati zaposlene tako da oni shvate da imaju priliku za razvoj i učenje novih veština. Takve mogućnosti su važne za privlačenje i zadržavanje talentovanih radnika.
- **Skupljanje i razmena znanja** osigurava da bitno znanje o klijentima, proizvodima ili procesima nije izgubljeno ako zaposleni napusti kompaniju.
- **Usklađivanje obuke i razvoja sa strateškim opredeljenjem kompanije** je važno da bi se obezbedila obuka koja doprinosi poslovnim potrebama. Kompanije treba da identifikuje koje su sposobnosti zaposlenih potrebne i koji su programi obuke adekvatni za poboljšavanje tih potreba.
- Na kraju, **podrška radnog okruženja** je neophodna da bi zaposleni bili motivisani da učestvuju u obrazovnim aktivnostima, da koriste na poslu ono što nauče, i dele svoje znanje sa drugima. Podrška uključuje i vreme i novac za obuku i učenje, kao i radno okruženje koje podstiče zaposlene da se sastanu i razgovaraju o idejama. Veoma je važna psihološka podrška u vezi sa obukama i učenjem od strane menadžera i kolega.

Pošto organizacija odabere svoje strateške inicijative za obuku i razvoj, a u vezi sa svojom poslovnom strategijom, identifikuje posebne obuke i razvojne aktivnosti koje će omogućiti da se te inicijative postignu te aktivnosti su upotreba novih tehnologija u obuci, povećanje pristupa obrazovnim programima za određene grupe zaposlenih, smanjivanje vremena

potrebnog za razvoj kao i razvoj novih ili proširivanje postojećih programa obuke koji se nalaze u ponudi.

Da bi obuka uspešno funkcionisala neophodna je podrška svih zaposlenih, od top menadžmenta pa do izvršioca i ljudi koji su zaposleni u Menadžmentu ljudskih resursa (u daljem tekstu: MLJR). Top menadžment bi trebao da pruža jasne smernice u vezi sa značajem obuke kako za firmu tako i za zaposlenog. Ako menadžeri nisu uključeni u proces obuke, može da se desi da obuka neće biti povezana sa poslovnim potrebama. Ako menadžeri shvataju obuku kao „nužno zlo“ i ne daju svoj doprinos efektivnosti obuke, potencijalni uticaj obuke na kompanijske ciljeve će takođe biti ugrožen. Ali ako su svesni svih prednosti i benefita obuke i razvoja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih i ako budu nagrađeni u skladu sa svojim očekivanjima za podršku i doprinos obrazovnom procesu onda se može očekivati njihovo puno učešće i doprinos.

Iako se mnogo govori o važnosti obuke i učenja u ostvarivanju poslovnih ciljeva, mnogi menadžeri i zaposleni ne mogu da prepoznaju vrednost obuke, tako da bi bilo dobro napraviti interni marketing u okviru same kompanije sa ciljem da se zaposlenima i menadžerima približe te vrednosti. Neki autori nude nekoliko uspešnih taktika internog marketinga u vezi sa obukom⁴⁸:

- Uključite ciljnu publiku u razvoj obrazovnih programa;
- Pokažite kako se program obuke i razvoja koristi za rešavanje specifičnih poslovnih potreba;
- Pokažite primere kako se obuka koristi u okviru kompanije da reši specifične poslovne potrebe;
- Identifikovati " šampione" (na primer, na najvišem nivou menadžera) koji aktivno podržavaju obuku;
- Slušajte i reagujte na osnovu povratnih informacija dobijenih od klijenata, menadžera i zaposlenih;

⁴⁸Više autora u delu Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin, str. 89-90.

- Reklamirajte obuku putem e-maila, kompanijskog Web-a, ako su zaposleni na udaljenim lokacijama;
- Odrediti nekoga u funkciji obuke kao predstavnika koji će učestvovati u interakciji između dizajnera obuke ili tima i poslovne jedinice koja je kupac;
- Utvrditi šta finansijski pokazatelji - kao što je prinos na aktivu, novčani tokovi poslovanja, ili neto dobitka ili gubitka; i pokazati kako obuka i razvoj mogu da pomognu u poboljšavanju tih pokazatelja;
- Govorite na takav način da vas razumeju i zaposleni i menadžeri.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima, odnosno funkcija obuka nikada neće ostvariti svoj puni potencijal sve dok ne pokaže kakva i kolika je njena uloga u stvaranju organizacione vrednosti i njen povraćaj na investicije. Obuka, kao deo MLJR, treba da ima sveobuhvatni pristup kojim treba da usmerava svoje aktivnosti prema organizacionoj strategiji. Krajnji cilj je da MLJR podrži organizaciju kroz upravljanje ljudskim kapitalom koji je baza konkurentske prednosti. Neophodno je da se funkcija upravljanja ljudskim resursima dobro organizuje da bi mogla da igra glavnu ulogu u strateškom planiranju organizacije, odnosno, treba da osigura da ljudska aktiva bude efikasno usklađena sa strategijom koju bira kompanija⁴⁹. Usklađivanje strategije MLJR i strategije organizacije počinje sa zaposlenima koji bi trebali da budu strateški fokusirani što je i zadatak te funkcije. Svaka praksa MLJR od zapošljavanja, beneficija, obuke i razvoja, itd., treba da se razvija u cilju proširenja ljudskog kapitala. Da bi dobio strateški značaj MLJR mora da stavi prave ljude na pravo mesto, da definiše koja su to znanja, veštine i sposobnosti da bi se doprinelo poslovnoj strategiji kompanije. MLJR treba da izvrši procenu svog uticaja na organizacionu strategiju, da izmeri svoje napore u pravljenju programa za bolje upravljanje razvojem ljudskog kapitala organizacije.

Obuka se ne procenjuje na osnovu broja realizovanih programa obuke u organizaciji, već na osnovu toga da li su programi obuke uticali na poboljšanje znanja, veština i sposobnosti

⁴⁹ Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998, July). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. In *Presentation to the Academy of Management Annual Meeting*.

koji mogu da utiču na performanse organizacije i na zadovoljstvo zaposlenih. Obuka može da igra ključnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti i da odgovori na te izazove samo ako je usklađena sa strateškim ciljevima organizacije i ako je integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

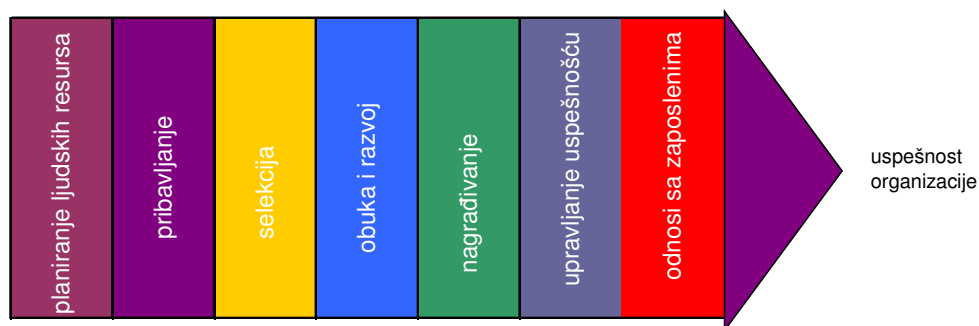
Obuka i razvoj može biti odgovornost profesionalaca u oblasti ljudskih resursa, razvoja ljudskih resursa, ili organizacionog razvoja i bez obzira na to kome pripada odgovornost i nadležnost da upravlja praksama obuke, ona bi trebalo da bude u skladu sa poslovnom strategijom i trebala bi da podržava poslovne potrebe tako što će razvijati veštine, znanja i sposobnosti koje su potrebne za obavljanje posla koji ima direktan uticaj na poslovanje. Deo poslovne strategije bi trebalo da bude stvaranje klime u kojoj će znanje biti vrednovano, radnici motivisani i zadovoljni i gde će menadžment ljudskih resursa, koji je odgovoran za pitanje ljudskog kapitala, biti deo strateškog menadžmenta i ravnopravno učestvovati u definisanju poslovne strategije i ciljeva kompanije.

3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Obrazovanje i obuka se smatraju eliksirom dugovečnosti za organizaciju jer joj omogućavaju da se prilagodi, bude fleksibilnija i sposobna da se suprostavi novim i sve kompleksnijim scenarijima u okruženju. Obuka i obrazovanje bi mogli da utiču na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

Menadžment ljudskih resursa se odnosi na politike, prakse i sisteme koji utiču na ponašanje, stavove i performanse zaposlenih. Prakse menadžmenta ljudskih resursa igraju ključnu ulogu u privlačenju, motivisanju, nagrađivanju i zadržavanju zaposlenih i uključuju planiranje, pribavljanje selekciju, obuku i razvoj, nagrađivanje, upravljanje uspešnošću ljudskih resursa i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. (slika 4)

Slika 4: Menadžment ljudskih resursa



Izvor: Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P.: *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Hrvatska, 2006; str.4

Kao što pokazuje slika br. 4, MLJR određuje potrebe za ljudskim resursima kroz planiranje, vrši obuku zaposlenih da bi mogli uspešno da obave radni zadatak i da se sprema za buduće

aktivnosti, nagrađuje zaposlene prema performansama, vrši njihovu procenu radnog učinka i stvara pozitivno radno okruženje.

Menadžment ljudskih resursa je u procesu razvoja kroz personalni ili kadrovski menadžment imao različite fokuse u svojim aktivnostima. Sa čoveka kao radne snage došlo je do usmerenja na čoveka kao resursa u smislu potencijala ili mogućnosti koje treba razviti u organizaciji. Čovek nije više izvor varijabilnih troškova u organizaciji već se ljudima prilazi kao potencijalnoj vrednosti. Polako se shvata važnost ne samo razmene interesa vlasnika i zaposlenih već i drugih interesnih grupa, odnosno proširuje se kontekst MLJR, koji se uključuje u sve upravljačke odluke i aktivnosti koje utiču na prirodu odnosa između organizacije i njenih zaposlenih. MLJR se odnosi na politike, sisteme, poslovanje koje utiče na zaposlene, njihove stavove i radnu uspešnost i nije više samo funkcionalna odgovornost.

Harvardski model je uticao na teoriju i praksu menadžmenta ljudskih resursa jer ga je konačno podigao sa nivoa personalne funkcije na menadžerski i strategijski nivo. Što se tiče doprinosa Mičigenske škole, koju karakteriše takozvani "model usklađivanja", je u tome što tvrdi da se sistemima upravljanja ljudskim resursima i organizacionom strukturom treba upravljati tako da se podudara sa organizacionom strategijom.

Menadžment ljudskih resursa iz teorije ponašanja preuzima shvatanje da su ljudi neiscrpní izvor potencijalnih sposobnosti a iz ekonomske teorije da ljudi nisu više trošak za organizaciju nego da ljudske mogućnosti treba razvijati kako na mikro tako i makro - ekonomskom nivou. Zbog toga se zahteva od menadžera da te mogućnosti - sposobnosti aktuelizuju, podstaknu i razvijaju. Danas se sa puno uvažavanja gleda na potencijal svakog zaposlenog, odnosno vodi se računa o tome kako pojedinac kao ličnost shvata organizacionu stvarnost i veruje se u njegovu sposobnost razvoja sopstvenih potencijala i preuzimanja odgovornosti za svoje odluke i postupke u radnoj sredini. Menadžment ljudskih resursa je razvojna delatnost koja ljude, njihove potencijale i potrebe, i organizacione potrebe posmatra dinamično, u stalnom kretanju, na način koji istovremeno uključuje i sadašnjost i budućnost.

Karakteristike savremenog koncepta ljudskih resursa se mnogo razlikuju od koncepta od pre 10-20 godina. Kao što je već navedeno, menadžeri ljudskih resursa su tradicionalno imali pre svega administrativnu ulogu - jednostavna papirologija plus razoj i upravljanje zapošljavanjem, obučavanje, procenjivanje, sisteme nagrađivanja bez ikakve veze sa strateškim usmerenjem preduzeća. U ranim osamdesetim godinama došlo je do toga da je MLJR počeo da ima više od jednosmerne uloge, došlo je do toga da je uključen u implementaciju strategije. U današnje vreme najviši menadžment shvata važnost pitanja vezanih za ljudske resurse tako da pozivaju profesionalce iz ljudskih resursa da postanu „izvor stručnosti“ u preduzeću. To znači da MLJR danas mora da ima i koristi saznanja o tome kako ljudi mogu i kako igraju svoje uloge u uslovima konkurentske prednosti, kao i saznanja o politikama, programima i praksama koje mogu najbolje iskoristiti ljude u organizacijama kao izvor konkurentske prednosti. Sistem MLJR možemo posmatrati kao skladište znanja o organizacionim specifičnim znanjima, veštinama, sposobnostima, relacijama kao i o vrednostima svojih zaposlenih, i tako posmatrano može da služi kao strateški čvor u komunikaciji između top menadžmenta i običnih izvršilaca. Prema Nonaki⁵⁰ one organizacije koje koriste kreatavni model MLJR mogu da izazovu razvojnu transformaciju tako što koriste maštu, posvećenost svojih zaposlenih u sprovođenju poslovne strategije.

Kompanije posmatraju politiku ljudskih resursa kao sredstvo za povećanje profitabilnosti, kvaliteta i kao potporu drugim poslovnim procesima. Smanjio se deo vremena koje odeljenja MLJR posvećuje administrativnim poslovima kao što je čuvanje podataka, proveravanje, kontrola, i sl. Pošto su tendencije da sam zaposleni preuzme kontrolu nad svojom karijerom a u cilju davanje te iste kontrole zaposlenima nad nekim transakcijama koje je obavljalo odeljenje MLJR, u novije vreme, neke organizacije daju mogućnost da zaposleni koriste širok spektar usluga MLJR kao što su: katalog kurseva za usavršavanje; uključivanje u iste kurseve; upiti i upisi beneficija; upitnici o stavovima zaposlenih i sl. Na ovakav način se pojednostavio protok informacija MLJR-zaposleni a ujedno i uštedelo na

⁵⁰ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

vremenu i ljudstvu u MLJR koje je ranije direktno bilo odgovorno za pružanje ovih usluga. Sve više firmi poverava poslove trećim licima (outsourcing), odnosno izmešta poslove administrativne prirode iz svojih kancelarija kao što su isplata zarada, upravljanje beneficijama, obukama, selekcija i regrutacija zaposlenih⁵¹. Međutim ova tendencija autorsovanja (izmeštanja delova) podfunkcija MLJR može da bude i mač sa dve oštrice. Sistemi MLJR i funkcija MLJR mora da imaju, kao svoj glavni fokus, set adekvatnih politika ljudskih resursa koje će da reše poslovne probleme i da podrže operativne i strateške inicijative organizacije. Ako sistemi MLJR u sebi sadrže politike koje su se razvijale duže vreme i koje je teško imitirati gde spadaju organizaciona kultura i interpersonalni odnosi, odnosno konkurencija ne može tako lako da ih kopira, onda se postavlja pitanje da li bi trebalo izmeštati van organizacije (osim administrativnog dela funkcije MLJR koji jesu trošak) druge delove sistema MLJR. Ceo sistem MLJR je jezgro kompetentnosti i kao skup svih delova čini konkurentku prednost, stoga bi profesionalci u MLJR trebalo da dobro razmisle pre nego se slože sa odlukom za izmeštanje nekih funkcionalnih delova iz MLJR u cilju smanjenja troškova⁵². Menadžment ljudskih resursa dobija nove uloge koje su od ključnog značaja za poslovanje kao što su razvijanje politika i strategijsko poslovno partnerstvo.

Do promene koncepta menadžmenta ljudskih resursa je došlo i zbog brojnih faktora iz okruženja pod kojima podrazumevamo razne faktore izvan organizacije koji utiču na aktivnosti organizacije, a na koje ona sama ima malog ili neznatnog uticaja. Organizacije nisu statički, već dinamični i otvoreni entiteti koji deluju kao „otvoreni sistem“ i nalaze se pod čitavom mrežom sila u okruženju, koje utiču na njen rad. Od unutrašnjih faktora posebno značenje imaju menadžment, veličina organizacije, poslovna strategija, vrsta delatnosti i tehnološka opremljenost, životni ciklus organizacije i organizaciona kultura. Spoljni faktori koji utiču su socijalno, pravno političko okruženje, sindikati, uslovi na

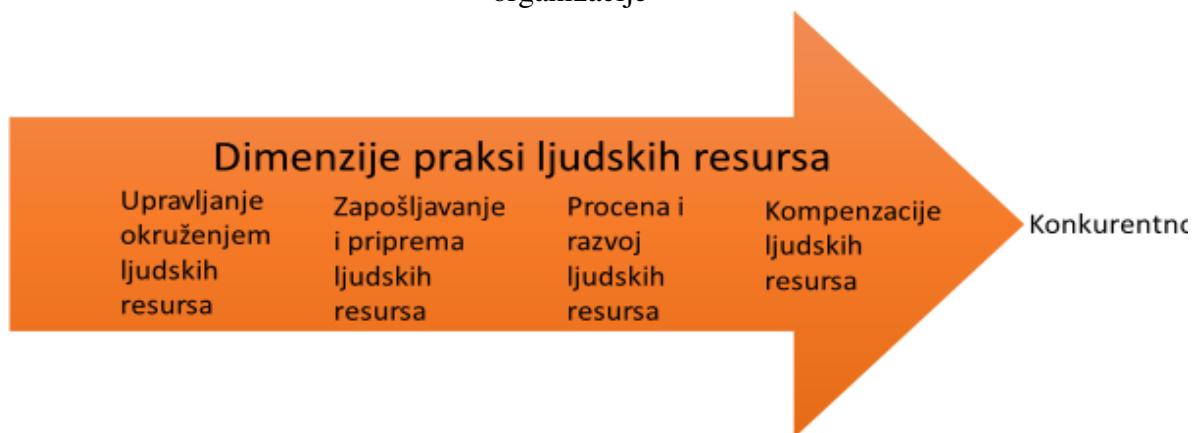
⁵¹ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006).*Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str.6.

⁵² Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

tržištu rada, karakteristike industrije i nacionalna kultura⁵³. Svaka od ovih sila okruženja podjednako pogađa politiku organizacije prema ljudskim resursima kao i poslovnu politiku u celini.

U prošlosti se nije smatralo da prakse MLJR stvaraju ekonomsku vrednost preduzeća koja se povezuje sa opremom, tehnologijom i mašinama. Međutim, i prakse MLJR su dokazale da imaju vrednost jer nagrađivanje, popunjavanje radnih mesta, edukacija i razvoj, upravljanje uspešnošću i ostali sistemi upravljanja ljudskim resursima predstavljaju ulaganja koja direktno utiču na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih i na njihovu sposobnost da pruže bolje performanse koje imaju vrednost za organizaciju,⁵⁴ jer ostvaruju njene ciljeve, a to je konkurentna prednost.

Slika 5: Glavne dimenzije praksi ljudskih resursa koje doprinose konkurentnosti organizacije



Izvor: Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str.32

⁵³ Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Strategic Human Resource Management*, 46, 237-264.

⁵⁴ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str.31.

Na slici br. 5, kao glavne dimenzije praksi ljudskih resursa koje doprinose konkurentnosti firme su⁵⁵:

- upravljanje unutrašnjim i spoljašnjim faktorima okruženja ljudskih resursa koje bi trebalo doprineti većoj produktivnosti i konkurentnosti. Da bi okruženje bilo pozitivno neophodno je povezati sisteme ljudskih resursa sa poslovnim ciljevima organizacije, uskladiti ih sa zakonima i oblikovati posao na taj način da što više motiviše i zadovoljava zaposlene koji će ostvariti maksimalnu učinkovitost na radnom mestu.
- obezbeđivanje i priprema ljudskih resursa gde se identifikuju potrebe za ljudskim resursima i vrši se selekcija i zapošljavanje radnika. Takođe, se vodi računa u pružanju edukacije i obuke u vezi sa veštinama, i znanjima koje su potrebne za obavljanje posla.
- procena i razvoj ljudskih resursa u smislu obezbeđivanja veština, znanja i sposobnosti koje su potrebne za aktuelne i buduće poslovne aktivnosti. Ovo područje se bavi merenjem uspešnosti zaposlenih, pripremom zaposlenih za buduće uloge gde se vodi računa o interesima, ciljevima, vrednostima samih zaposlenih kao i drugim pitanjima vezanim za karijeru.
- kompenzacije ljudskih resursa kao praksa MLJR se bavi oblikovanjem plata, nagrađivanjem učinka i pružanje beneficija zaposlenim. Osim zanimljivog posla, plate i beneficije su najvažniji motivatori koje kompanija može da ponudi zaposlenima u zamenu sa povećanu produktivnost.

Ljudi čine ljudski kapital i kao drugi oblici imovine imaju vrednost na tržištu, ali za razliku od ostalih, potencijalna vrednost ljudskog kapitala može da se ostvari samo uz međusobnu saradnju ljudi i organizacije. Kapitalna ulaganja u ljudske resurse, odnosno troškovi u vezi sa ulaganjem u ponašanje zaposlenih, motivisanjem, monitoringom i zadržavanjem istih ako su urađena u saradnji sa menadžmentom ljudskih resursa mogu da uvećaju kapital,

⁵⁵ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str.32.

odnosno da dođe do očekivanja povraćaja na uloženo⁵⁶. Teorija zasnovana na resursima firme zagovara gledište da organizacija može biti uspešna ukoliko osvoji i zadrži konkurentsku prednost koja se stiče sprovođenjem stvorene strategijske vrednosti koju konkurenti ne mogu kopirati, a ta vrednost nije ništa drugo nego ljudski resursi i njihovi odnosi zasnovani na dobroj korporativnoj kulturi i strategiji u samoj organizaciji⁵⁷. Osnovna pretpostavka ove teorije da su organizacione kompetencije, koje su heterogene i nepokretne, baza održive konkurentske prednosti gde se pod heterogenim podrazumeva da su organizacione nadležnosti neravnomerno raspoređene u celoj organizaciji u datom konkurentskom okruženju a relativno nepokretne, gde se misli na organizacionu kulturu, rutinu, reputaciju i imidž, koje se ne mogu lako prenositi iz jedne u drugu firmu. U svakom slučaju organizacije koje imaju jasno formulisanu stratešku viziju će imati održivu konkurentsku prednost u odnosu na one koje nemaju jasno definisanu. Strateška vizija, koja je po svojoj prirodi tacitna-prećutna, daje mogućnosti za mobilisanje resursa u samoj organizaciji tako što fokusira i kanališe nadležnosti svim segmentima unutar organizacije, podstiče interakciju ključnih aktera i tako doprinosi konkurentskoj prednosti⁵⁸.

3.1. Obuka u kontekstu menadžmenta ljudskih resursa

Da bi se podržala stalna konkurentska prednost neophodno je razvijati i investirati u posebne veštine, dati im prednost u odnosu na opšte veštine koje daju organizaciji istu vrednost kao što ima konkurencija. Tako da to postaje izazov za menadžment ljudskih resursa. Treba razviti sistem ljudskih resursa koji će kreirati sinergijski efekat a ne set

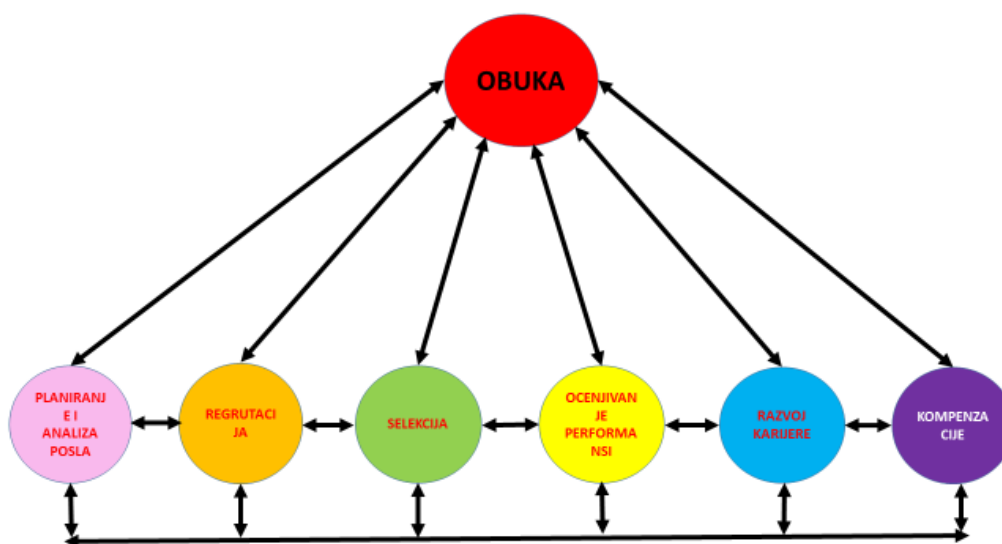
⁵⁶ Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Strategic Human Resource Management*, 46, 237-264.

⁵⁷ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

⁵⁸ Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

nezavisnih pojedinačnih funkcija ljudskih resursa⁵⁹. Radni rezultat treba da bude veći od zbira pojedinačnih rezultata a da se kombinovanjem pojedinačnih sposobnosti dobiju kvalitativno nove organizacione sposobnosti. To zahteva da se promeni tradicionalni pogled na podfunkcije MLJR (regrutacija, selekcija, trening, ocenjivanje, razvoj, beneficije i sl.) u pogled gde su te nezavisne podfunkcije sagledane kao povezane komponente u međuzavisnom sistemu, koje su komplementarne a ne suprostavljene, koje konkurencija ne može da identifikuje i kopira⁶⁰ i zbog takvog odnosa mogle bi da budu konkurentska prednost (slika 6).

Slika 6: Međuzavisnost i komplementarnost praksi MLJR



Izvor: Autor

Pošto u ovom radu govorimo o uticaju obuke i obrazovanja na performanse i zadovoljstvo zaposlenih, sagledaćemo kako bi obuka i obrazovanje mogli da utiču na međuzavisnost i komplementarnost praksi MLJR (slika br. 6). Regrutacija se nalazi pred novim i sve većim

⁵⁹ Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.

⁶⁰ Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o.

izazovima: kao što su manjak kvalifikovane radne snage, važnosti „rata za talente“⁶¹ koji je relevantan za organizaciju koja želi da bude i ostane lider na tržištu, privlačenje raznovrsne radne snage itd. Da bi se što veći broj kvalitetne, talentovane i kvalifikovane radne snage javio na oglas za posao, trebalo bi da kompanija ima dobar imidž. Uticaj obuke na imidž kompanije bi se ogledao u pružanju pravovremene, ciljane i kvalitetne obuke koja će za posledicu imati bolje performanse koje će dovesti do unapređenja, većih plata, boljih beneficija što utiče na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Ako se top menadžment prema obuci i obrazovanju postavi pozitivno i utka je u vrednosti kompanije, a zaposleni lično budu radili u atmosferi gde se zaposleni koji idu na obuku favorizuju i nagrađuju, neminovno je da će sve to uticati na kompanijski ugled, što kompaniju čini poželjnim mestom za rad i logično je da se javi veći broj kvalitetnih ljudi koji žele takvo okruženje, a samim tim i selekcija će biti lakša. Već na samom početku selekcije, novozaposleni prolaze kroz obuku koja im daje, ako već ne poseduju, osnovne veštine i znanja za obavljanje posla. Takođe, mogu da se obuče i osobe zaposlene u regrutovanju i selekciji kako da efektivno urade intervju u izaberu kandidate koji poseduju kompetencije sa ranije utvrđene liste poželjnih kompetencija za radno mesto na koje konkurišu. Neadekvatno urađena selekcija postavlja zahteve za korekciju pomoću obuke.

Što se bolje uradi proces obrazovanja i zaposleni savladaju naučeno, automatski će i performanse biti bolje ocenjene. Ako su performanse zaposlenih, na osnovu zadatih kriterijuma, dobro ocenjene, znači da je ceo proces programa obuke bio adekvatan i kvalitetno urađen i obrnuto, ako su performanse loše ocenjene to je jedan od signala da se preispita obrazovni proces ili da se napravi nov program. Zaposleni treba da znaju ne samo „kako nešto raditi“, nego da znaju „zašto“ i „kome“, a to će postići razvijanjem i primenom veštine, znanja i sposobnosti koje mogu da doprinesu poslovanju kompanije⁶². Da bi se naučilo znati „zašto“ i znati „kome“, potrebno je staviti naglasak na stalno učenje. Kada se dobiju informacije u odnosu na njihove interese, slabosti i snage u poznavanju veština,

⁶¹ Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

⁶² Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str. 316-321.

može im se pružiti dodatno obrazovanje u cilju razvoja njihove karijere. Da bi zadržali i motivisali zaposlene, trebalo bi napraviti sistem za prepoznavanje i zadovoljenje razvojnih potreba zaposlenih tako što će i funkcija obuke dati svoj maksimalni doprinos u pružanju obrazovnih programa gde će oni uvećati znanje, veštine i sposobnosti za napredak u karijeri. Odgovorni iz obuke će edukovaće menadžere u vezi sa važnošću podrške koju treba da daju razvoju zaposlenih putem specijalnih zadataka, rotacije posla, slanjem na obuke itd.

Obuka je sve više povezana sa kompenzacijom zaposlenih pomoću sistema plaćanja koji se temelji na veštinama⁶³. U platnim sistemima koji se temelje na veštinama, plata se prvenstveno definiše u odnosu na znanja i veštine koje poseduje zaposleni, a ne na znanjima i veštinama koje su potrebne za uspešno obavljanje tekućeg posla. Na taj način se zaposleni motivišu da prisustvuju obukama. Ovakav sistem plata traži stalnu procenu veština i znanja, tj. performansi, kako bi se postigla sigurnost da su zaposleni kvalifikovani u veštinama koje su naučili u programima obuke. Kao što se vidi iz iznetog sve prkse MLJR bi trebalo da rade holistički i da budu u tesnoj vezi jer samo tako će uticati na organizacione performanse i postizanje konkurentske prednosti.

⁶³ Ibid, str. 262.

4. OBUKA U ORGANIZACIJI

4.1. Teorija i praksa o obuci

Poslednjih godina postajemo svedoci sve većeg naučnog interesa za obuku u organizacijskom kontekstu. Sedamdestih godina prošlog veka Cambell je napisao prvi članak o obuci u organizacijama u časopisu *Annual Review of Psychology*, analizirajući literaturu koju je okarakterisao kao "obimnu, neempirijsku, neteoretsku, loše napisanu i dosadnu"⁶⁴. Kritikovao je, takođe, nedostatak zrelosti u literaturi i osudio je brzo menjanje metoda obuka a da se pri tom ne vodi računa o osnovnom pitanju "šta treba da se nauči". Ukazao je da treba obratiti više pažnje na procenu potreba, na identifikaciju sadržaja obuke (šta učiti) i redosled sadržaja. Podvlačio je da treba razviti teorijske modele koji će predvideti kada i zašto će određene vrste aktivnosti obuke dovesti do boljih veština, usvajanja znanja i transfera. Zaključio je da polje obuke zahteva empirijska istraživanja koja će sistemskim pristupom dovesti obuku u interakciju sa drugim organizacijskim sistemima.

Nakon ovog članka, istraživanja u vezi sa obukama su se uvećala, generišući empirijske orijentisane principe, dajući značajan doprinos praksi. Sada imamo istraživanja koja su dinamična, aktivna i relevantna za organizaciju. Tannenbaumi i Yukl⁶⁵ su u svom radu pokazali da su mnoge sugestije koje je predložio Cambell dobile punu pažnju. Oni su se u svom istraživanju fokusirali na istraživanje naučne literature u vezi sa obukama i razvojem u organizacionom kontekstu, usredsređujući se na dizajn obuke, odabir metoda obuke,

⁶⁴Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), str. 565.

⁶⁵Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.

karakteristike učesnika, analizu potreba za obukom i evaluaciju. Istakli su širi opseg istraživanja obuke u vezi sa okruženjem pre i posle obuke.

Salas i Cannon-Browers⁶⁶ smatraju da područje obuke ne pripada nikome posebno, već mnogim disciplinama. Razne discipline (npr. kognitivne nauke, industrijska / organizacijska psihologija, menadžment, obrazovanje) doprinose razumevanju efektivnosti obuke i teorija koje leže u njihovoj osnovi. Salas, Tannenbaum i dr.⁶⁷ su se u svom radu usredsredili na davanje jasnih načela u vezi sa tim šta je važno (šta raditi, šta uzeti u obzir, čime se rukovoditi) u oblikovanju i isporuci obuke. Ovi teorijski doprinosi proširili su razumevanje značaja obuke u organizacijama, uključujući mikro i makro perspektivu, kao i njenu multidisciplinarnost. Aguinis i Kraiger⁶⁸ smatraju da obuka može biti najkorisnija kada se naučene lekcije iz istraživanja u vezi sa efektivnosti obuke primenjuju na projektovanje i isporuku budućih programa obuke. Zaključili su da postojeća istraživanja pružaju jake dokaze da dobro dizajnirani i sprovedeni programi obuke imaju pozitivan uticaj na pojedince, timove, organizacije i društvo.

Istraživači i praktičari su upozorili da postoji ograničen uticaj istraživanja iz domena obuka na primenu u praksi i obrnuto, ograničen uticaj iskustva iz prakse na istraživanja. Sugerisali su razvoj principa, smernica i podataka kao jedan od načina da se teorija prevede u praksu tako što su uveli termin reciprocitet koji su definisali kao uzajamnu zavisnost, akciju ili uticaj, gde uzajamnost podrazumeva obostranu ili ekvivalentnu razmenu⁶⁹. Za istraživače to znači predstavljanje kako se rezultati istraživanja primenjuju kao i to da istraživači budu voljni da obavljaju istraživanja koja su usmerena na probleme koji se pojavljuju u praksi. Što se tiče praktičara, reciprocitet znači davati povratnu informaciju istraživačima o znanju

⁶⁶Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.

⁶⁷Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.75.

⁶⁸Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

⁶⁹Salas, E., Cannon-Bowers, J.A., & Blickensderfer, E.L. (1997). *Enhancing reciprocity between training, theory and practice: Principles, guidelines, and specifications*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum, str.292.

koje su stekli tokom obuke. Autori se nadaju da će reciprocitet u budućnosti biti povećan imajući u vidu da je obuka jedno od najdinamičnijih polja na kome istraživači mogu da gledaju svoje teorije i istraživanja primenjena u rešavanju važnih organizacionih problema. Na isti način ljudi koji se bave obukama u organizacijama imaju sreću da raspoložu velikim korpusom znanja koje im pomaže da nađu rešenje za izazove koje obuka stavlja pred njih. Autori članaka/tekstova koriste saznanja koja se baziraju na empirijskim istraživanjima u cilju razumevanja temeljnih mehanizama sticanja veština⁷⁰, motivacije u vezi sa obukom⁷¹, strukture znanja⁷², transfer znanja⁷³, evaluacije obuke⁷⁴ i potvrđuju da je obuka složeni skup individualnih i organizacijskih varijabli koje međusobno deluju dinamično, nezavisno od kvaliteta treninga, i stvaraju korisne ishode učenja za pojedinaca, grupe i organizaciju.

4.2. Sistemski pristup obuci

Organizacije postaju svesne da konstantno ulaganje u obrazovanje i u razvoj radne snage utiče na maksimalnu produktivnost i organizacione performanse. Shvataju da investiranje u svoje zaposlene daje veće rezultate. Prema izveštaju koji je sačinilo Američko društvo za obuku i razvoj (American Society for training and development, ASTD) američke

⁷⁰Rogers, W., Maurer, T., Salas, E., & Fisk, A. (1997). *Task analysis and cognitive theory: Controlled and automatic processing task analytic methodology*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 19-46), Mahwah, NJ: Erlbaum.

⁷¹Baldwin, T., & Magjuka, R. J. (1997). *Training as an organizational episode: Pretraining influences on trainee motivation*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 99—128). Mahwah, NJ: Erlbaum; Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., and Wanek, J.E. (1997), *Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents*, In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153-189), Mahwah, NJ: Erlbaum; Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193, 221.;

⁷²Goldsmith, T. E., & Kraiger, K. (1997). Applications of structural knowledge assessment to training evaluation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 73-96;

⁷³Kozlowski, S. W., & Salas, E. (1997). A multilevel organizational systems approach for the implementation and transfer of training. *Improving training effectiveness in work organizations*, 247, 287.

⁷⁴Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.

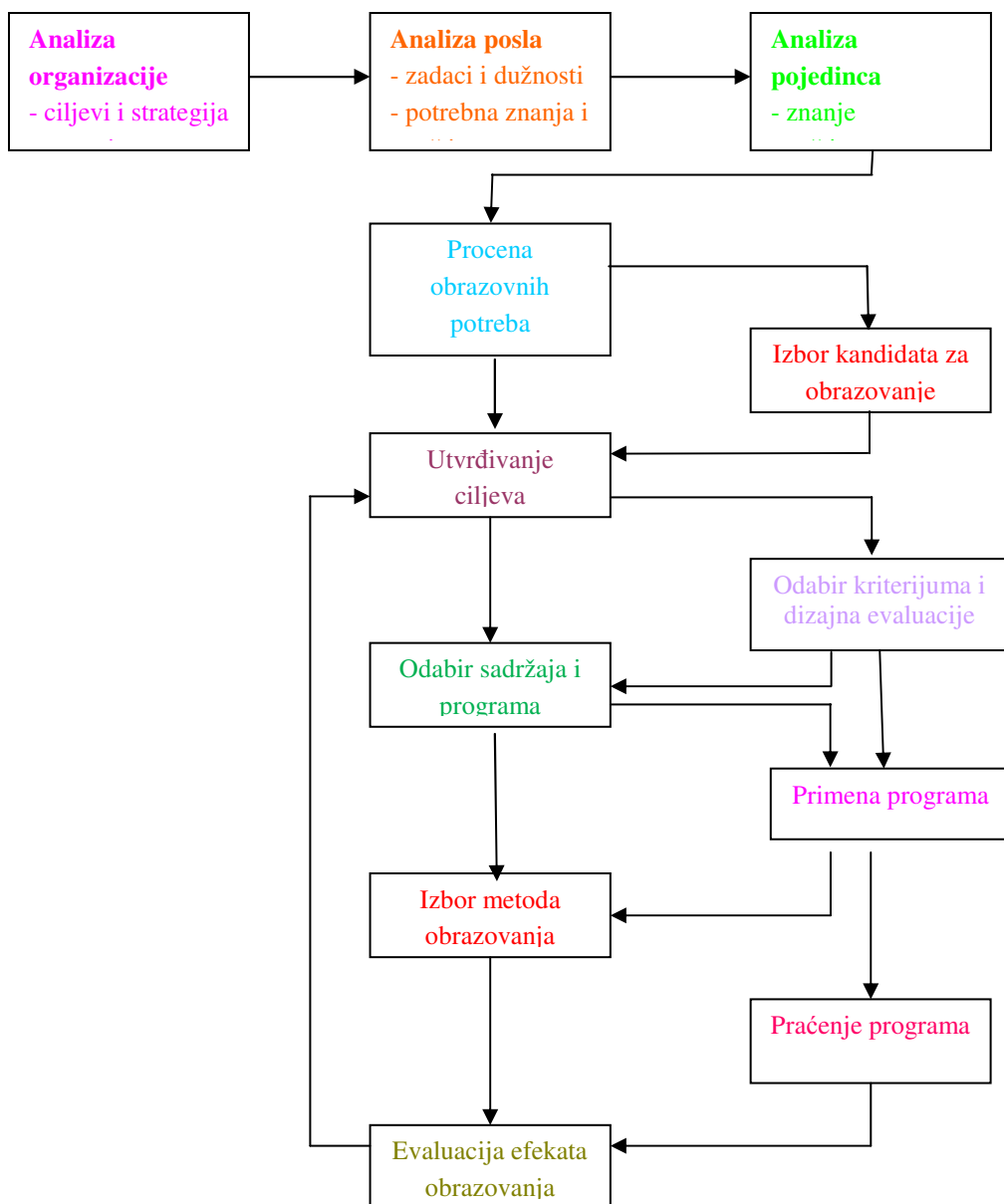
kompanije su potrošile 156 milijardi dolara u 2011. godini na obuku i razvoj zaposlenih⁷⁵. Međutim obuka se ne organizuje ad hoc, kao što se možda čini. Ako želimo da utičemo na performanse organizacije i da motivišemo zaposlene da daju svoj maksimum u postizanju organizacionih ciljeva veoma je važno kako obuku dizajniramo, isporučujemo i implementiramo. Može se reći da je organizacija obuke danas postala nauka koja pokazuje da postoji pravi način i pogrešan način u projektovanju, isporuci i sprovođenju programa obuke⁷⁶. Dobro dizajnirana obuka je važna koliko i kontinuirano učenje što ujedno postaje i način života savremenih organizacija. Obuka/obrazovanje postaje sve prisutnija metoda za poboljšavanje produktivnosti pojedinca, povećavanje organizacionih performansi i postizanje organizacionih ciljeva i da bi se to postiglo veoma je važno imati sistemski pristup obuci. Sistemski pristup se odnosi na ideju da je obuka isplanirana da bi zadovoljila uočene potrebe⁷⁷. Učenje i razvoj su u funkciji sistemskog pristupa obuci a u cilju postizanja stručnosti. Ishodi učenja mogu da uključuju promene u znanju, veštinama i stavovima. Poboljšanje se meri u zavisnosti koliko je učenje koje je proisteklo iz obuke dovelo do značajnih promena u radnom okruženju, u zadovoljstvu poslom, odnosno do poboljšanja u performansama koje kao takve doprinose konkurentnosti. Veoma je važno da ljudi koji se bave obukom imaju sistemski pristup razvijanju programa obuke i obrazovanja što podrazumeva nekoliko koraka: procena potreba (organizacijska podrška, analiza organizacije, analiza zahteva, posla, pojedinca); utvrđivanje obrazovnih ciljeva; izbor kandidata za obuku/obrazovanje; oblikovanje okruženja koje omogućava učenje; obezbeđivanje transfera naučenog na obuci; odabir metoda obuke/obrazovanja i procena programa obuke⁷⁸. Svi ovi koraci moraju biti međusobno povezani kao što je prikazano na slici 7.

⁷⁵<https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/11/ASTD-2012-State-of-the-Industry-Report>, dostupno 14.7.2014. god.

⁷⁶Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.74

⁷⁷Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.22

⁷⁸Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o.

Slika 7: Sistemski pristup obuci/obrazovanju u organizaciji⁷⁹

Izvor: Šiber-Bahtijarević, *Menadžment ljudskih potencijala*, 1999, str.727

⁷⁹Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str.727.

Kao što se vidi na slici 7, nakon što se utvrde obrazovne potrebe kroz analizu organizacije, posla i analizu pojedinca, detaljno se pristupa pojedinačnim fazama sistemskog pristupa obrazovanju od procene obrazovnih potreba, izbora kandidata, pa do evaluacije obrazovnih efekata. Od načina realizacije sistemskog pristupa zavise konačni ishodi, odnosno da li je obuka bila svrsishodna kao rešenje za "kritične tačke" i da li je došlo do poboljšanja u performansama.

U svakom slučaju ono što se događa tokom obuke je jedna od bitnih stvari, takođe, treba obratiti pažnju i na ono šta se događa pre i posle obuke. Treba preduzeti korake kako bi se obezbedilo da polaznici imaju podršku organizacije, da su motivisani da uče gradivo i da koriste priliku da svoje veštine naučene na obuci primene na radnom mestu kada se vrate. Salas i dr.⁸⁰ daju preporuke koje su najbolje prakse za maksimalnu učinkovitost obuke (slika 8)

⁸⁰Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101., str. 80.

Slika 8: Preporuke za maksimalnu učinkovitost obuke

Pre obuke	Sprovesti analizu obrazovnih potreba: analiza potreba organizacije analiza potreba na nivou zadatka/posla analiza potreba na individualnom nivou	Pripremiti klimu za učenjem: napraviti raspored obuka obavestiti učesnike i obezbediti prisustvo pripremiti rukovodioce i nadređene
Tokom obuke	Formirati pravo razmišljanje kod učesnika: izgraditi samoefikasnost promovisati orijentaciju ka učenju podsticati motivaciju za učenjem	Pratiti odgovarajuće obrazovne principe: koristiti konkretnu strategiju u izvođenju obuke obzbediti uslove za praksu promovisati samoregulaciju inkorporirati greške u obuci
Posle obuke	Obezbediti transfer naučenog ukloniti prepreke obezbediti alate/savete za rukovodioce podsticati praksu davati upustava i drugih pojačanja	Oceniti obuku: jasno navesti svrhu razmišljati o evaluaciji na više nivoa dobro povezati sa potrebama obuke

Izvor. Prilagođeno: Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101., str. 80

Da bi obuka bila maksimalno učinkovita, pored sprovođenja analize obrazovnih potreba i pripreme klime za učenjem, u prezentovanom konceptu (Slika br. 8) skreće se pažnja na formiranje pravog razmišljanja kod učesnika, što podrazumeva izgradnju samoefikasnosti, promovisanje orijentacije ka učenju, podsticanje motivacije za učenjem. Ističe se, takođe, potreba da se tokom obuke prate odgovarajući obrazovni principi. Nakon obuke, naglašava se značaj transfera naučenog uklanjanjem prepreka, podsticanjem prakse naučenog i davanjem upustva i drugih pojačanja, kao i ocenjivanja obuke.

Događaji koji se javljaju pre obuke mogu biti jednako važni kao i (u nekim slučajevima i važniji od) oni koje se javljaju tokom i nakon obuke. Istraživanje je pokazalo da su

aktivnosti koje se događaju pre obuke imale uticaj na efikasnost treninga⁸¹ i mogu da se podele u tri opšte kategorije⁸²: (a) šta učenici donose sa sobom na obuku, (b) varijable koje utiču na učesnika obuke da uči i učestvuje u razvojnim aktivnostima, i (c) kako obuka može biti pripremljena da bi povećala efekte učenja.

Efikasnost obuke zavisi prvenstveno od toga da li ona odgovara potrebama organizacije i pojedinaca. Ukoliko se obuka ne oslanja na obrazovne potrebe, može se dogoditi da se trud, vreme i novac apsolutno ne pokažu kao opravdani. Obuka, koja nije reakcija na obrazovne potrebe, ne može da doprinese povećanju performansi pojedinaca i organizacije. Stoga je utvrđivanje obrazovnih potreba jedan od najvažnijih i primarnih koraka u procesu dizajna obuke.

⁸¹Tannenbaum, S. I., Methieu, J. E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1993). *Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis* (No. navtrasycen-tr-93-011). Naval Training Systems Center Orlando FL.

⁸²Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), str.477.

5. AKTIVNOSTI PRE OBUKE

5.1 Utvrđivanje / analiza obrazovnih potreba

Obrazovanje zaposlenih je veoma kompleksan proces i zahteva kvalitetno realizovanje svake pojedinačne faze. Istraživanje obrazovnih potreba je osnova za obavljanje ostalih faza ciklusa organizacionog obrazovanja i stoga mora da bude dobro programirano i sistematično. Cilj utvrđivanja obrazovnih potreba je da se odgovori na pitanja koja znanja i veštine zaposleni treba da steknu obrazovanjem i obukom, kao i koliko, odnosno koje ljude treba obučavati da bi se smanjila razlika između znanja koja imamo i znanja koja smatramo da treba da steknemo s aspekta aktuelnih potreba da bi poboljšali performanse i bili konkurentni.

Otkrivanje obrazovnih potreba nije jednostavno, zato što se obrazovne aktivnosti često mešaju i identifikuju sa problemima organizacije gde ni implementacija programa obrazovanja ne bi dovela do rešenja. Obrazovanje ne može da zameni rukovođenje koje nije adekvatno realnim potrebama preduzeća, ne može da sanira probleme koji proizilaze iz neefikasne organizacione strukture koja koristi zastarele metodologije i uređaje, koja primenjuje loše osmišljene razvojne planove i politiku koja ne odgovara realnoj situaciji. Obrazovanje mora da proizađe iz specifičnih zahteva i potreba da se isprave nedostaci koji su prepoznati u organizaciji kroz preciznu i detaljnu analizu.

Utvrđivanje obrazovnih potreba je osnova za kvalitetno obavljanje procesa obuke koji se sastoji od utvrđivanja ciljeva pa do evaluacije celog procesa, primene znanja i njegovih efekata. Analiza potreba se prvenstveno sprovodi radi utvrđivanja gde je potrebna obuka,

koja znanja, veštine i sposobnosti treba da ima zaposleni za uspešno obavljanje radnih aktivnosti, ko treba da bude obučen i koje organizacione ciljeve treba da podrži (slika 9).

Slika 9: Uzroci i ishodi analize potreba



Izvor: Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str. 104

Kao što se vidi na slici 9, imamo analizu organizacije, pojedinca/osobe i analizu posla i razloge i ishode koji proizilaze iz procene potreba za obukom. Postoji mnogo razloga koji sugerišu da je potrebno usavršavanje, a to su: problemi u performansama, nova tehnologija, unutrašnji i spoljašnji zahtevi kupaca u vezi sa obukom, redizajn posla, novi zakoni, promene u preferencijama potrošača, novi proizvodi, nedostatak osnovnih veština kod zaposlenih. Procena potreba daje značajan doprinos većini ostalih koraka u dizajnu obuke. Kao što je prikazano na slici 9, postupak procene potreba rezultira informacijama u vezi sa time kome je potrebna obuka, šta učesnik treba da nauči uključujući neophodna znanja za obavljanje posla, veštine, ponašanje i sl. Takođe, analiza potreba pomaže u odabiru outsource kompanije koja može da održi trening ili će trening biti izvođen od strane zaposlenih u kompaniji. Analiza potreba određuje upravo ono što polaznici treba da nauče što je ključno za sledeći korak u nastavnom procesu dizajna: definisanje ishoda učenja i ciljeva. Kroz identifikaciju ishoda učenja, procena potreba pruža informacije koje pomažu kompanijama u odabiru odgovarajuće obuke ili metode. Procena potreba takođe pruža informacije o ishodima koje bi trebalo prikupiti za procenu učinkovitosti obuke. Da bi se

analiza potreba za obukom dobro uradila neophodno je imati učešće top i srednjeg menadžmenta, trenera i zaposlenih.

Analitičar obrazovnih potreba, bez obzira da li je iz kompanijskog odeljenja za obuku ili je konsultant sa strane, mora da ima uz sebe tim sastavljen od ključnih ljudi u organizaciji, počevši od najvišeg nivoa pa do izvršilaca koji treba da budu pažljivo izabrani iz različitih delova organizacije, da su priznati lideri u svojim odeljenjima, i da žele da pomognu u rešavanju organizacijskih problema⁸³. Onaj ko rukovodi procesom identifikovanja potreba obuke – analitičar mora da prikupi sve raspoložive podatke o samoj organizaciji. Analitičar podatke može da dobije iz razgovora sa top menadžmentom, iz već postojećih dokumenata nekih ranijih analiza u vezi sa prethodnim obukama, samih članova organizacije, sindikata i sl. Budući da proces procene potreba mora da bude tačan i kvalitetno odrađen, neophodno je razviti metodologiju prikupljanja podataka koja će garantovati tačnost podataka. Analitičar obrazovnih potreba mora uzeti u obzir sledeće korake u planiranju metoda koje će koristiti u procesu procene potreba⁸⁴:

- Analitičar treba da bude svestan mogućih problema u vezi sa svakom od različitih metoda i dizajna koji se koriste u procesu procene potreba. Prethodno poznavanje potencijalnih problema, omogućava analitičaru da ih što je moguće više izbegne u planiranju strategije procene potreba. Npr. moguće je obučiti anketare da izbegnu pristrasnost koja može da kontaminira podatke koji se prikupljaju.
- Analitičar treba da koristi više od jedne metodologije prilikom prikupljanja podataka jer svaka metoda ima svoje prednosti/mane, a kombinacijom različitih metoda postiže se da prednosti jedne nadoknađuju nedostatke druge metode.
- Relevantne informacije o poslu treba prikupiti iz što više izvora jer na taj način analitičar obrazovnih potreba dobija kompletnu sliku u vezi sa poslom za koji se osmišljava program obuke.
- Sakupljanje materijala dolazi iz različitih izvora tokom određenog vremenskog perioda i neophodno je što zbog pravnih što zbog praktičnih razloga osmisliti sisteme

⁸³Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.40-41.

⁸⁴Ibid, str.52-53.

koji omogućavaju dokumentovanje podataka dobijenih tokom procesa procene potreba na organizovan način.

Može se zaključiti da procenu potreba za obukom treba sagledati iz više uglova, koristiti više mišljenja, upotrebiti više metoda za prikupljanje relevantnih informacija iz različitih izvora jer na taj način može da se osigura da su informacije tačne i pouzdane.

Uspeh procene obrazovnih potreba mnogo zavisi od podrške organizacije i njenih članova, pa je neophodno stvarati mrežu odnosa i saradnje sa svim akterima koji mogu doprineti kvalitetu i uspešnosti obrazovnih programa i procesa. Ako zaposleni u organizaciji veruju da je program obuke osmišljen uz njihovu pomoć onda su veće šanse da pruže podršku kada dođe do njegove implementacije.

Postoji značajan stepen usaglašenosti autora koji su se bavili teorijom obuke u organizaciji da je faza utvrđivanja obrazovnih potreba osnovni korak i temelj za obavljanje ostalih faza u realizaciji obuke i sastoji se od:

- ~ Analiza potreba za obukom na nivou organizacije;
- ~ Analiza potreba za obukom na nivou zadataka/radnog mesta;
- ~ Analiza potreba za obukom na individualnom nivou;

5.1.1. Analiza organizacije

Nakon dobijanja organizacijske podrške, sledeći korak u proceni potreba je organizacijska analiza, koja je usmerena na utvrđivanje obrazovnih potreba organizacije i pre nego što se odabere obuka kao rešenje za bilo koju kritičnu tačku, moraju da se razmotre sledeće varijable koje direktno utiču na proces organizacije obuke: koji je smer organizacijske strategije; koji su ciljevi, počevši od analize kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije,

pa do trendova koji mogu uticati na te ciljeve; dostupni potencijali za obuku i podršku menadžera i kolega u aktivnostima obuke; takođe, treba razmotriti obrazovne potrebe iz perspektive organizacionih jedinica, kulture, promena, resursa i mogućnosti za obrazovanjem, ko treba da bude obučen itd⁸⁵, (slika 10).

Slika 10 : Varijable koje utiču na analizu potreba za obukom na nivou organizacije



Izvor: Autor

Strateška varijabla uključuje ispitivanje ključnih poslovnih ciljeva i izazova, identifikovanje funkcije i radnih mesta koja najviše utiču na performanse organizacije, to jest na organizacijski uspeh. Strategija organizacije ima presudan uticaj na obrazovne potrebe. Da bi se strategija implementirala, neophodno je svakom zaposlenom pružiti dovoljno adekvatne obuke/obrazovanja u savladavnju i jačanju novih znanja i veština neophodnih za njeno ostvarenje. Veoma je važno prepoznati poslovnu strategiju koja preovlađuje zbog

⁸⁵Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o., str.212; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str. 728.

osiguranja da organizacija raspoređuje dovoljno iz svog budžeta na aktivnosti obuke, da zaposleni dobijaju obuku o relevantnoj tematici⁸⁶.

Jasni organizacioni ciljevi olakšavaju projektovanje i realizaciju programa obuke. Ostroff i Ford⁸⁷ smatraju da treba analizirati ciljeve na individualnom nivou, na nivou radne grupe i na nivou organizacije. Može se desiti da se u pripremi obuke uzme samo analiza ciljeva na nivou odeljenja i da zaposleni shvati da takav program obuke nema potencijal koji može da mu pomogne u ostvarenju svojih ciljeva što dovodi do demotivacije implementacije naučenog, to jest obuka postaje neupešna. Veoma je važno voditi računa koje nivoe potreba treba analizirati i ne generalizovati analize sa jednog nivoa na drugi bez odgovarajućih podataka.

Poslovna strategija i određivanje ciljeva nisu dovoljni parametri organizacione analize. Analiza organizacionog/radnog okruženja u kojoj se nalaze zaposleni je takođe važan aspekt. Ova analiza uključuje dijagnostiku radnog okruženja za identifikaciju i uklanjanje eventualnih prepreka koje mogu da utiču na efektivnost obuke. Učesnici obuke suočavaju se sa problemom jer se zahteva od njih da nauče nešto u jednom okruženju (situacije u toku obuke) i da koriste naučeno u drugom okruženju (na poslu). To je sledeća kritična tačka organizacione analize gde je neophodno utvrditi kakva je organizaciona klima za primenu naučenog. Neophodan je pozitivan stav i jasne smernice od strane menadžera i kolega u vezi sa učestvovanjem u aktivnostima obuke kao i spremnost menadžera i kolega da polaznicima obuke pruže informacije kako mogu u svom poslu da primene znanje, veštine i sposobnosti koje su stekli na obuci, odnosno da naučeno upotrebe u svom poslu. Sledeći pokazatelji organizacione klime su stopa odsustvovanja sa posla, fluktuacija, konflikti, stopa produktivnosti rada i sl., i ta analiza može pomoći pri utvrđivanju obrazovnih potreba i razvoja jer su često obrazovni programi usmereni upravo na procenu stavova, poboljšanje međuljudskih odnosa i komunikacije, odnosno poboljšanje organizacione klime.

⁸⁶Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006).*Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str.213.

⁸⁷Goldstein I.L & Ford K.J. (2002).*Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.43.

Važan aspekt utvrđivanja obrazovnih potreba na nivou organizacije su resursi koje organizacija ima za obuku/obrazovanje (budžet, vreme, stručnost potrebna za obuku). Organizaciona analiza uključuje i detaljnu analizu ljudskih potencijala koja se sastoji u utvrđivanju jaza između postojećih znanja i veština i znanja i veština koje bi organizacija trebala da ima za postizanje ciljeva. Analiza efikasnosti pojedinca, grupa i organizacije sadrži u sebi analizu troškova rada, kvalitet proizvoda/usluga, broj zaposlenih, ulogu znanja u dodatnoj vrednosti i sl. gde organizacija određuje standarde koji istovremeno mogu da se koriste u proceni uspešnosti programa obuke.

Posebno mesto u organizacionoj analizi zauzimaju buduće razvojne obrazovne potrebe. Organizacije moraju gledati u budućnost i da predvide kakva će znanja i veštine biti potrebne i razvijati proces pripremanja ljudi za budućnost⁸⁸. Rezultati organizacijske analize mogu pružiti uvid u to kako najbolje pozicionirati obuku unutar organizacije kako bi se povećala motivacija učesnika i uspeh obuke.

Dakle, identifikacija i analiza obrazovnih potreba na organizacijskom nivou podrazumeva analizu celokupnog sistema i svih komponenata organizacije, uključujući strategiju, ciljeve organizacije, resurse sa kojima raspolaže, organizacionu klimu i kulturu, unutrašnjih i spoljašnjih ograničenja koja postoje u okruženju, a veoma su uticajni na celokupan proces obrazovanja u organizaciji. Međutim, potrebno je, takođe, više istraživanja da bi se razvili kritički i dijagnostički alati za utvrđivanje organizacijskog konteksta u odnosu na obuku. Nakon detaljno urađene organizacione analize može se preći na analizu potreba za obukom na nivou zadatka/radnog mesta.

⁸⁸Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str. 730.

5.1.2. Analiza potreba za obukom na nivou zadatka/radnog mesta

Analiza potreba za obukom na nivou zadatka/radnog mesta bazira se na opisu radnih aktivnosti koje treba izvršiti na poslu, uslova pod kojima posao treba da se izvrši, kao i znanja, veština i sposobnosti (Knowledge, Skill, Ability) koje su potrebne za uspešno obavljanje tih zadataka. Zadatak je izraz za radnu aktivnost zaposlenog u određenom poslu. Analiza zadataka daje specifikaciju potrebnih radnih operacija, ali ne daje podatke o potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima za obavljanje posla. Ključno pitanje je utvrđivanje potrebnih ljudskih sposobnosti za efikasno obavljanje posla. Nakon njihove specifikacije moguće je analizirati uspešnost ciljane populacije kako bi se utvrdilo da li je potrebna obuka. Postoje četiri koraka u analizi zadatka ⁸⁹:

1. Odabrati posao ili poslove koje treba analizirati;
2. Napraviti preliminarni popis zadataka koji se izvršavaju na poslu tako što ćete intervjuisati i posmatrati zaposlene koji su stručni u svom poslu, razgovarati sa onima koji su sproveli analizu zadatka;
3. Proceniti i potvrditi preliminarni popis zadataka. To uključuje grupu predmetnih stručnjaka (zaposleni, menadžeri, itd) koja će na sastanku ili putem pisanog upitnika odgovoriti na nekoliko pitanja o zadacima. Pitanja koja mogu da se postave su: Koliko se često zadatak izvršava? Koliko se vremena troši na izvršenje zadataka? Koliko je zadatak važan ili ključan za uspešno obavljanje posla? Koliko je teško naučiti zadatak? Očekuje li se izvršenje zadatka od zaposlenih – početnika?
4. Nakon prepoznavanja zadataka važno je prepoznati koja su znanja, veštine ili sposobnosti potrebne za uspešno izvršavanje svakog zadatka. Ovakve informacije se dobijaju pomoću intervjua i upitnika. Informacija o potrebnim osnovnim veštinama i kognitivnim sposobnostima je ključna u određivanju hoće li neki nivou

⁸⁹Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str.217.

znanja, veština i sposobnosti biti razlog za ulazak u program obuke (ili primanje na posao) ili je potrebna dodatna obuka u istaknutim veštinama. Za potrebe obuke važna je informacija o tome koliko je teško usvojiti znanje, veštine ili sposobnosti, kao što je važno hoće li se znanja, veštine i sposobnosti zahtevati od zaposlenog pre nego što prihvati posao.

U analizi zadatka treba opisati šta zaposleni radi, kako to radi i zašto to radi. Aspekt “zašto” postaje kritičan deo zadatka zato što predstavlja osnov za razumevanje koja znanja, veštine i sposobnosti su potrebne. Rezultati analiza zadatka/posla mogu da nam posluže i u selekciji novih kadrova, a možemo da je koristimo u cilju obuke kada govorimo o premeštanju zaposlenih i o unapređenju unutar organizacije, kada su novi poslovi u pitanju kao i nova tehnologija koju treba da primenimo na nivou cele organizacije.

Kao što je već rečeno, analiza zadatka daje specifikaciju potrebnih radnih operacija, ali ne daje podatke o znanjima, veštinama i sposobnostima koje su bitne za obavljanje poslova. Ključno je utvrđivanje i opisivanje ljudskih sposobnosti koje su potrebne za učinkovito obavljanje zadataka. Neke od smernica su⁹⁰:

- ~ Održavanje balansa između uopštenosti i specifičnosti. Kada se dizajnira obuka informacija o znanjima, veštinama i sposobnostima mora da bude specifična jer samo onda ukazuje šta mora da se nauči na obuci.
- ~ Jednostavni opisi zadataka ili dužnosti daju vrlo malo informacija stoga ih treba izbegavati; treba postavljati pitanja koja znanja, veštine i sposobnosti su neophodni za obavljanje zadataka, jer te komponente imaju implikacije na pravljenje programa obuke ako želimo da podučimo zaposlene za obavljanje traženih zadataka.
- ~ Izbegavati trivijalne informacije u opisu, naglašavajući razvoj znanja, sposobnosti i veština, samo za one zadatke koji su identifikovani u analizi zadataka kao važni za obavljanje radnih operacija.
- ~ Pitati za znanja, veštine i sposobnosti, kako bi se dobilo što više informacija u cilju utvrđivanja šta je potrebno za obavljanje zadataka.

⁹⁰Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.67.

Pitanja koja se postavljaju tokom analize, a u vezi sa znanjima, sposobnostima i veštinama su: Koliko su ta znanja, sposobnosti i veštine važne za obavljanje posla?; Koliko ih je teško naučiti? Gde se očekuje da se znanja, veštine i sposobnosti steknu (pre selekcije, na poslu, na obuci itd.)? Da bi se postigla maksimalna učinkovitost, program obuke mora biti tako dizajniran da polaznici nauče potrebna znanja, veštine i sposobnosti za izvršenje zadataka važnih za posao a stvarni zadaci koji se koriste u obuci mogu biti simulacije realnih radnih zadataka, sve dok mogu da obezbede okruženje neophodno za učenje.

Kako poslovi postaju sve složeniji i sve više bazirani na znanju, pojavila se nova metodologija poznata kao kognitivna analiza zadatka (cognitive task analysis - CTA), koja otkriva kognitivne procese koji su uključeni u obavljanje zadatka⁹¹. Sve je više interesovanja za ovu tehniku zbog boljeg razumevanja kako polaznici stiču i razvijaju znanje i kako organizuju pravila, koncepte i timove. Takođe, istraživanja koja su usmerena na otkrivanje stručnosti i na to kako stručnjaci donose odluke u složenom okruženju su doprinela razvoju alata kao što je ovaj⁹². Kognitivna analiza zadatka identifikuje kognitivne strategije i modele od stručnjaka za odgovarajuću oblast koje učesnici obuke moraju da nauče u cilju obavljanja performansi kroz korišćenje različitih tehnika kao što su posmatranje, strukturisani intervjui i verbalni protokoli. Ova tehnika može pozitivno da utiče na dizajn obuke, da pomaže u stvaranju relevantnih scenarija koja se koriste tokom obuke, na podsticanje složenih veština neophodnih tokom odlučivanja, da utiče na informacije za projektovanje merenja rezultata i povratne informacije.

Kognitivna analiza zadatka može da upotpuni postojeću biohejvioralnu formu analize obrazovnih potreba. Na primer, određivanjem trenutnih složenih kognitivnih sposobnosti kod polaznika, dizajneri obuka mogu dobiti uvid u polaznikove kapacitete i znanja i da ustanove nedostatke u performansama. Na taj način analiza obrazovnih potreba treba da

⁹¹Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.81.

⁹²Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), str. 476-477.

utvrdi, ne samo potrebna znanja, veštine i sposobnosti za obavljanje poslova već i saznanja koja omogućavaju polaznicima da znaju kada treba primeniti te veštine⁹³. Kognitivna analiza zadatka postaje koristan alat koji treba još da se razvija. Buduća istraživanja će dati još primera kako se ova analiza može koristiti kao tehnika procene obrazovnih potreba i kakav će doprinos biti u dizajniranju obuka.

5.1.3. Analiza potreba za obukom na nivou osobe

Završni korak u utvrđivanju potreba za obukom se fokusira na zaposlene koje treba obučavati i na vrstu obuke koja im je potrebna. U ovoj fazi procene potreba, analitičar potreba za obukom je već uradio organizacijsku analizu i dobio opšti okvir potreba i smer obrazovanja. Analiza zadataka daje podatke koja su znanja i veštine potrebne za uspešno obavljanje poslova, kao i podatke za analizu zaposlenih, uključujući podatke da li znanja, veštine i sposobnosti treba da se nauče pre, na poslu, tokom obuke itd. U analizi zaposlenih, naglasak nije u određivanju koja znanja su potrebna, nego u proceni da li ih zaposleni trenutno poseduje za obavljanje posla. Ovde se traži odgovor na dva pitanja: Ko u okviru organizacije treba da se obučava? I koju vrstu obuke im treba pružiti? Sagledavaju se postojeća znanja i sposobnosti u odnosu na buduće potrebe i analizu radnih rezultata u aktuelnim poslovima.

Informacije o tome kome je potrebna obuka moguće je prikupiti iz sledećih izvora⁹⁴:

- ❖ objektivni podaci o uspešnosti koje prikuplja organizacija i analizira ih (učinak, kvalitet rada, škart, apsentizam, fluktuacija..);
- ❖ procena radne uspešnosti koja sadrži važne podatke o realnim rezultatima, snagama i slabostima, potrebi usavršavanja i razvoja, motivacija zaposlenog;
- ❖ godišnji planovi razvoja koji su sastavni deo godišnjeg razgovora o uspešnosti;

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str. 736.

- ❖ mišljenja i predlozi menadžera koji utvrđuju ko, kako i koliko obrazovanja treba da bi se postigla individualna, grupna i organizaciona uspešnost;
- ❖ mišljenja i sugestije zaposlenih koja se dobijaju putem različitih upitnika i anketa i koja daju dodatne informacije o obrazovnim potrebama;
- ❖ provera aktuelnih znanja i veština upotrebom različitih testova;
- ❖ istraživanje mišljenja potrošača koja takođe daju bitne informacije u vezi sa obukom;
- ❖ planovi sukcesije, planovi razvoja individualne karijere koji pružaju informacije o obrazovnim i razvojnim potrebama;
- ❖ posmatranja incidentnih situacija koje pružaju informacije neophodne za organizaciju obuke u cilju smanjenja takvih situacija.

Veoma je važno istaći da loši rezultati na poslu nisu uvek prouzrokovani neznanjem ili nedostatkom veština, nego često slabom motivacijom, nejasnoćom radnih zadataka i loših odnosa sa nadređenima. Stoga uzroke treba jasno identifikovati i preduzeti adekvatne mere u skladu sa istim, jer obuka nije uvek rešenje za korekciju loših rezultata.

Analiza učesnika se može koristiti za ispitivanje individualnih karakteristika (npr. orijentacija ka cilju, osobine ličnosti) koje mogu uticati na efikasnost različitih strategija obuke. Različite pojedinačne variable mogu predvideti hoće li pojedinci imati koristi od obuke. Upravo te variable se mogu meriti tokom analize na individualnom nivou. Ova analiza može otkriti karakteristike potencijalnih polaznika i samim tim dovodi do boljih odluka o sadržaju i isporuci obuke⁹⁵.

Iako se u ocenjivanju individualnih potreba za obukom naglasak stavlja na jaz između očekivane i stvarne uspešnosti, uvek treba imati na umu i potrebu uvećavanja znanja zaposlenih u funkciji napredovanja i razvoja karijere, kao i budućih zahteva ili novih poslova koje konkurentsko okruženje stalno nameće.

⁹⁵Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.82.

Proces procene potreba za obučavanjem zaposlenih daje podatke o tome ko treba da bude obučavan, koju vrstu obuke treba organizovati, šta polaznici obuke moraju da nauče, to jest koje znanje, veštine sposobnosti, ponašanje treba da imaju da bi ispunili zahteve posla što dovodi do unapređenja organizacijskih performansi. Ne postoji neki određen redosled u vezi sa analizama potreba. Imajući u vidu da je analiza organizacije povezana sa prepoznavanjem da li je obuka u skladu sa strategijom i ciljevima same organizacije, preporučuje se da se ova analiza prvo uradi, pogotovu što na osnovu ove analize kompanija odlučuje da li će izdvojiti novac i resurse za obuku. Analiza potreba na nivou posla/zadatka i analize osobe treba da se uradi istovremeno jer nije moguće utvrditi da li neuspešno obavljanje posla problem obuke, a da se ne razume zadatak ili radno okruženje.

Da bi se obezbedila efikasnost obrazovnih aktivnosti i efekti na organizacione performanse, prvi korak u realizaciji obuke je utvrđivanje/analiza obrazovnih potreba. Ona se sastoji od tri koraka: analiza organizacije, organizacija zadatka i analiza osobe. Postoje različite metode da se urade ove analize: intervjui, posmatranje, upitnici itd., i svaka od ovih metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Analiza organizacije podrazumeva utvrđivanje strategije, ciljeva, resursa kompanije u vezi sa obukom, organizacionog okruženja i podrške menadžera i zaposlenih. Analiza zadatka podrazumeva identifikovanje zadatka i obuke koja je zaposlenima neophodna da bi stekli znanja, veštine i sposobnosti za njegovo obavljanje. Analiza osobe se fokusira na identifikovanje dokaza da li je obuka rešenje za prevazilaženje problema, ko treba da ide na obuku, da li zaposleni već poseduju veštine, uverenja i stavove neophodne da bi se savladao sadržaj programa obuke. Menadžeri i treneri bi trebalo da poznaju faktore motivacije pre početka obuke, da bi je povećali i ujedno obezbedili transfer naučenog na posao.

Ovaj prvi korak u realizaciji obuke je složen proces koji svi učesnici treba da shvate krajnje profesionalno ako žele da efekat obuke utiče na zadovoljstvo i performanse zaposlenih, a samim tim i na performanse organizacije.

Da bi zaposleni usvojili znanja i veštine u programu obuke i primenjivali naučeno na svom radnom mestu neophodno je stvoriti uslove koji će pospešiti i omogućiti zaposlenima da najbolje uče.

5.2. Oblikovanje okruženja za učenje

Organizacija treba da preuzme čitav set dodatnih aktivnosti kako bi se povećala efikasnost obuke: neophodno je stvoriti radno okruženje koje će omogućiti da se učenje dogodi; podići samopouzdanje i ličnu delotvornost zaposlenih; jačati instrumentalnost obrazovanja i usavršavanja; obezbediti temeljne pretpostavke za učenje i usavršavanje; razviti organizacionu kulturu učenja. Ključnu ulogu igra top menadžment zajedno sa linijskim menadžerima i funkcijom za ljudske resurse. Odgovornost top menadžmenta bi bila⁹⁶: da daje jasne smernice u vezi sa učenjem; da podstiče učenje i obezbeđuje resurse za to; uzima aktivnu ulogu u definisanju ciljeva i zadataka obrazovnih programa i metoda za merenje efikasnosti obuka; da podstiče razvoj novih programa koji će da utiču pozitivno kako na zaposlene tako i na organizacione performanse; da posluži kao uzor pokazujući spremnost da stalno uči; da promovise okruženje koje nagrađuje performanse bazirane na konsatantnom učenju; da omoguće kretanje zaposlenih unutar same kompanije kako bi zaposleni stekli uvid u kompletno poslovanje; itd. Linijski menadžeri imaju važnu ulogu u podizanju motivacije za učenje i usavršavanje, u otklanjanju svih objektivnih prepreka koje mogu umanjiti uspešnost u obavljanju zadatka i stvaranje dobrih međuljudskih odnosa i saradnje u grupi kojom rukovode. Utiču na stavove zaposlenih u vezi sa učestvovanjem u obrazovnim programima tako što govore o prednostima obuke na razvoj potencijala zaposlenih, o uticaju na zadovoljstvo, na karijeru i plate. Na njima je i odgovornost da stvore kulturu usmerenu na učenje, znanje, i klimu u kojoj se stalno uči nešto novo i prenosi znanje. Menadžment ljudskih resursa će sa svojim praksama i u okviru svojih odgovornosti uticati na aktivnosti kako bi se povećala efkisanost obuke.

⁹⁶ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin. str.70.

Postoje tri ključna pitanja od značaja a u vezi sa okruženjem koja olakšavaju učenje i transfer naučenog⁹⁷:

- Prvo pitanje se odnosi na razvoj efikasnog dizajna obuke koji uključuje: razvoj ciljeva obuke o tome šta treba naučiti tokom programa obuke; stvaranje plana nastave koji detaljno objašnjava informacije kako i kojim redosledom će biti isporučen sadržaj obuke i ugrađivanje principa učenja u program obuke koji će povećati šanse da se učenje desi.
- Drugo pitanje uključuje razumevanje kako polaznici/zaposleni mogu da utiču na efikasnost dizajna obuke imajući u vidu da imaju razna iskustva u organizaciji koja stvaraju određene stavove i ponašanja relevantna za konkretne aktivnosti obuke. Polaznici moraju da budu spremni da uče, odnosno da imaju potrebne preduslove (nivo znanja, veština i sposobnosti) da bi savladali gradivo koje im se prezentuje kao i visok nivo motivacije koji uslovljava uspeh/neuspeh savladavanja i transfera obrazovnog programa.
- Treći problem se odnosi na faktore koji mogu uticati na opseg u kojem se učenje stečeno na obuci prenosi i utiče na poboljšavanje radnog učinka. Učesnici treba da dobiju priliku da naučeno primenjuju na radnom mestu što će biti i omogućeno ako je klima unutar organizacije takva da polaznicima stavlja do znanja da se naučeno vrednuje.

Salas, Tannenbaum i dr⁹⁸ su zaključili, prateći istraživanja/radove drugih autora, da ima radnji koje treba preduzeti a koje se odnose na okruženje, pre nego što se održi obuka kao što su:

- ❖ objasniti očekivanja u vezi sa obukom koja mogu uticati na učenje. Treba jasno iskomunicirati polaznicima da je obuka koju pohađaju relevantna za uspešno

⁹⁷Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.86.

⁹⁸Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.83-84.

obavljanje posla; dati im realnu sliku sadržaja obuke i objasniti način na koji će biti izvedena; objasniti im šta mogu da očekuju jer polaznici s neispunjenim očekivanjima pokazuju manju post trening predanost, samoefikasnost i motivaciju kao i slabije performanse.

- ❖ obezbediti pravilnu, efikasnu komunikaciju pre obuke. Unapred isticati da će se obuka „pratiti“ što povećava nameru polaznika da koriste ono što su naučili. Ako se obuka opiše kao „prilika“ za npr. unapređenje karijere a ne kao „test“ na taj način se podstiče trud koji utiče na poboljšanje učenja i smanjuje anksioznost koja može da se javi kod polaznika.
- ❖ uspostaviti odgovarajuću politiku o pohađanju obuke, vodeći računa o ravnoteži između obaveznih i izbornih obuka. Tannenbaum i Yukl⁹⁹ zaključuju da se obavezna obuka može posmatrati pozitivnije nego obuka po izboru ako organizacija ima pozitivan stav prema obuci i sama signalizira značaj prisustva na njoj. Ako se polaznici pitaju kojoj bi obuci želeli da prisustvuju, pa se organizacija ogluši o njihove želje, je mnogo gore nego ne pitati ih uopšte o željenim obukama. Mogućnost izbora obuke povećava motivaciju za učenjem, bolje učenje i pozitivnije reakcije učesnika nego kada su obuke obavezne.
- ❖ pripremiti i ohrabriti supervizore, mentore, tim lidere i sve ostale relevantne pojedince da imaju efikasne razgovore sa učesnicima pre obuke. Organizacija treba da im pruži sve neophodne informacije kako bi vodili polaznike ka pravim obukama, objasnili im očekivanja, pripremili ih i ojačali ciljeve učenja. Oni bi trebali da budu uključeni od samog početka, to jest, od analize potreba za obukom jer tako i sami shvataju potrebu za obukom i mogu da pruže tačne informacije koje imaju motivacioni efekat. Neretko se dešava da rukovodioci tima pogrešnim komentarom negativno utiču na polaznike i na taj način eliminišu sav učinak koji je obuka imala na učesnika što gore spomenutim postupcima možemo izbeći.
- ❖ Omogućiti primenu naučenog odmah posle obuke ili u slučaju da ne dođe da neposredne primene znanja nakon obuke, obezbediti obuku u cilju ponavljanja.

⁹⁹Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.

Opadanje nivoa znanja odmah nakon obuke je minimalno, ali nakon godinu dana, ako ne dođe do primene, taj procent raste preko 90%. Stoga, treba pažljivo razmotriti vreme kada se organizuje obuka, da to bude onda kada polaznici mogu odmah da primene ono što su naučili i na taj način će se izbeći „atrofija“ znanja. Drugim rečima polaznici treba da dobiju šansu da koriste znanje pre nego ga izgube.

U oblikovanju okruženja za učenje ključnu ulogu imaju top menadžment, linijski menadžeri i MLJR koji preduzimaju čitav set aktivnosti kako bi se povećala efikasnost obuke. Aktivnosti koje treba preduzeti su: objasniti očekivanja u vezi sa obukom koja mogu uticati na učenje; obezbediti pravilnu i efikasnu komunikaciju pre obuke; uspostaviti odgovarajuću politiku u vezi sa pohađanjem obuke; pripremiti i ohrabriti linijske menadžere, supervizore, mentore, tim lidere i sve ostale relevantne pojedince da obave efikasne razgovore sa učesnicima pre obuke; omogućiti primenu naučenog odmah posle obuke.

Za uspešnost obuke i njene ishode su odgovorni i sami zaposleni. Na njih utiče poslovno okruženje kao i klima u organizaciji. Od karakteristika učesnika obuke, to jest, od njihove samoefikasnosti, spremnosti za obuku, motivacije, lokusa kontrole, posvećenosti karijeri zavisi planiranje, programiranje i realizacija obrazovnih aktivnosti.

5.3. Karakteristike učesnika obuke

Treba da podsetimo da polaznici ne ispadaju iz neke magične korpe sa neba, verovatno već imaju prilično duge i različite organizacione istorije iza sebe, u kojima su stvoreni određeni stavovi, vrednosti i ponašanja u vezi sa konkretnim iskustvima obuke.

Cambel¹⁰⁰

¹⁰⁰Cambell J.P. (1989). The agenda for training theory and research. In I.L. Goldstein (Ed.) *Training and development in organizations* (pp. 469-486), San Francisco: Jossey-Bas.

Na efikasnost obuke utiču ne samo analiza potreba, kvalitetno dizajniran program obuke već i spremnost zaposlenih da uče to jest da li zaposleni poseduju karakteristike, sposobnosti, veštine, motivaciju, stavove i očekivanja potrebne za usvajanje sadržaja programa, i da li mogu stečeno znanje primeniti na radne aktivnosti koje obavljaju. Utvrđivanje specifičnih individualnih karakteristika je od najveće važnosti kako bi povećali verovatnoćuda će promena u ponašanju i poboljšanje performansi rezultirati učešćem u programima obuke.

Spremnost na obuku – trainability = $f(\text{Ability, Motivation})$ ¹⁰¹ se opisuje kao funkcija sposobnosti i motivacije učesnika obuke, odnosno kao stepen u kojem su učesnici obuke u stanju da nauče i primene materijal koji je u programu obuke. Može biti korisno za razumevanje zašto se učenje, promena ponašanja i poboljšane performanse razlikuju među učesnicima. Kognitivne i psihomotorne sposobnosti koje polaznici poseduju direktno utiču na to da li će oni biti u stanju da razumeju i ovladaju sadržajem programa obuke. Razumevanje sposobnosti polaznika ima važne implikacije na oblikovanje obrazovnih programa. Postoje testovi/uzorci zadataka, pre početka obuke, kojima se mere nivoi znanja, veština i sposobnosti koji su potrebni za obavljanje posla. Cilj je da se na relevantnom uzorku zadataka predvidi kasniji učinak na obuci ili na poslu. Procena potreba daje informacije potrebne za dizajniranje nastavnog programa. Merenje znanja polaznika pre nego što počne obuka daje informacije koje pokazuju da li neko od polaznika vlada materijom i na osnovu toga se određuje ko od polaznika zahteva korektivni rad, a ko je spreman za obuku. Zatim, rezultati sa pre testa mogu da posluže da se uporede kasnije sa rezultatima testova posle obuke i tako da se proceni kvalitet obuke. Znači, testovima pre početka obuke možemo da izvršimo odabir učesnika kao i da se izmeri nivo postojeće sposobnosti ili spremnosti polaznika i u skladu sa time napraviti sadržaj nastavnog programa¹⁰².

¹⁰¹Wexley and Latham u delu Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), str. 498.

¹⁰²Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str.110-115.

Motivacija za učenje/obuku - Motivacija za učenje je želja polaznika da usvoji sadržaj programa obuke i povezana je sa usvajanjem znanja, promenom ponašanja ili sticanjem veština u programima obuke¹⁰³. Motivacija za učenje je važna pre, tokom i nakon obuke i treba je podsticati tokom obrazovnog procesa.

Kada smo govorili o utvrđivanju potreba na individualnom nivou, koja prethodi obrazovnom procesu, spomenuli smo da na motivaciju koja je važna u ovom delu procesa, utiču inputi, outputi, rezultati i povratne informacije. Da bi učesnici bili motivisani da uče moraju biti upoznati sa svojim slabim i jakim stranama, odnosno da shvate da postoji jaz između znanja koja poseduju i potrebnih znanja za obavljanje posla. Te informacije dobijaju nakon ocenjivanja performansi. Menadžeri bi trebalo da objasne zaposlenima, pre obrazovnog programa, vezu između naučenog na obuci i poboljšanja njihovih slabih strana, odnosno performansi i da tek nakon primene naučenog na radnom mestu mogu da očekuju eventualno napredovanje i bolju zaradu. Važno je, takođe, da o tome otvoreno razgovaraju uzimajući u obzir želje i stavove zaposlenih u vezi sa njihovim ličnim ciljevima i stavovima u vezi sa razvojem karijere. Trebalo bi da im ukažu i na kolege koji su nakon pohađanja obuke bile zadovoljnije, imale bolje performanse što je za posledicu imalo bolju poziciju, veće benefite i sl.

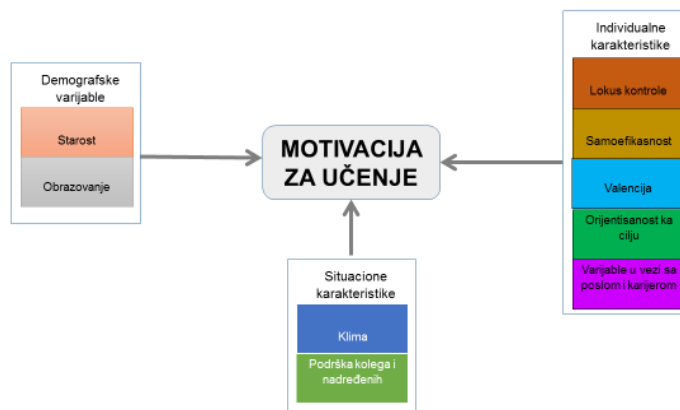
Učesnici obuke dolaze u okruženje za učenje donoseći sa sobom određene stavove i očekivanja koji mogu pomoći/odmoći tokom procesa učenja. Učesnici koji imaju pozitivna očekivanja i visoku motivaciju spremniji su za obuku i imaju pozitivne ishode i obrnuto, učesnici koji imaju negativan stav i nisu mnogo motivisani, imaće poteškoća tokom obuke. Stoga je veoma važno u ovom poslednjem slučaju pronaći uzrok i otkloniti ga pre početka obuke.

¹⁰³Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006).*Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str.220.

Primena teorije motivacije na okruženje obuke može da poboljša razumevanje efektivnosti obuke. U jednom istraživanju sprovedenom u Norveškoj¹⁰⁴ da bi ispitali šta polaznici smatraju nagradom nakon obuke, postavljeno je pitanje da li je njihovo učešće u obuci doprinelo nekim rezultatima. Faktorskom analizom identifikovane su tri demenzije koristi od obuke: motivacija za učenje (npr. došlo je do povećanog interesovanja za predmete obuke), razvoj karijere (npr. povećana autonomija, promocije) i psihološki razvoj (npr. povećano samopouzdanje).

Na motivaciju za učenje utiču individualne i situacione karakteristike¹⁰⁵: demografske variable kao što starost, obrazovanje, radno iskustvo; faktori ličnosti kao što su lokus kontrole, samoeфикаsnost, valencija, kognitivne sposobnosti, orijentisanost ka cilju; varijable u vezi sa poslom i karijerom; organizaciona klima i podrška (slika 11).

Slika 11: Varijable koji utiču na motivaciju za učenje



Izvor: autor

¹⁰⁴Nordhaug(1991) u delu Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), str.414.

¹⁰⁵Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.; Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1),. ; Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.; Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o; Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78(2), 291.

Uspeh obuke, dakle, određuje ne samo kvalitet obuke (delotvornost određenih metoda) nego zavisi od interpersonalnih, socijalnih i strukturnih karakteristika koje odražavaju odnos učesnika obuke i samog programa obuke u širem organizacijskom kontekstu.

Samoefikasnost – Samoefikasnost je verovanje zaposlenih da mogu uspešno naučiti sadržaj obuke. Samoefikasnost je verovanje u nečije sposobnosti u obavljanju određenog zadatka, što je i centralni koncept u teoriji društvenog učenja. Samoefikasnost se može smatrati da prethodi efikasnosti obuke, jer pojedinci sa visokom samoefikasnošću imaju tendenciju da nadmaše osobe sa niskom samoefikasnošću. Osobe koje dolaze na obuku i veruju da mogu da savladaju obrazovni sadržaj verovatno će naučiti više tokom obuke¹⁰⁶.

Pojedinci se oslanjaju na mnoge situacione signale pri uspostavljanju nivoa sopstvene samoefikasnosti. Možda je najvažniji signal povratna informacija o prethodnom učinku na istim ili sličnim poslovima/obukama. Ako su prethodne performanse bile uspešne dovešće do visokog nivoa samoefikasnosti, a ako nisu, dovešće do niskog nivoa samoefikasnosti. Atributi evaluacije povratnih informacija povećavaju ili umanjuju efekat povratne informacije na samoefikasnost¹⁰⁷. Organizacija može povećati nivo samoefikasnosti zaposlenih na sledeći način¹⁰⁸:

- ~ Obavestiti zaposlene da je svrha obuke pokušati poboljšati rezultate u obavljanju posla, radije nego spomenuti područja u kojima zaposleni nisu kvalifikovani;
- ~ Pre konkretne obuke pružiti što je više informacija o programu obuke i svrsi obuke;
- ~ Ukazati zaposlenima na uspešnost obuke njihovih kolega koji su sad na sličnim poslovima;
- ~ Pružiti zaposlenima povratne informacije da je učenje pod njihovom kontrolom i da imaju sposobnost i odgovornost da savladaju sve teškoće pri učenju koje dožive u programu:

¹⁰⁶Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), str.415.

¹⁰⁷Quiñones, M. A. (1997). Contextual influences on training effectiveness. *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research*, str.183.

¹⁰⁸Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str. 220.

Istraživanja koja su urađena poslednjih godina jasno pokazuju da samoefikasnost stečena pre i tokom obuke dovodi do veće motivacije za učenje i boljih ishoda obuke.

Lokus kontrole –Lokus kontrole je očekivanje da će unutrašnji, odnosno spoljašnji faktori, uticati na ishode rada. Osobe koje smatraju da su zaslugom sopstvenih osobina i ponašanja došle do željenog cilja na poslu, zauzimaju aktivan stav u sličnim budućim situacijama, motivisanije su da se zalažu u savladavanju eventualnih prepreka i zadovoljnije su sobom.

Dobro poznavanje i uočavanje individualnih razlika među zaposlenima je prvi korak u njihovom uspešnom motivisanju, međutim u zadovoljavanju individualnih razlika se ne može ići isuviše široko, jer ni jedna firma ne nudi sve što se može ponuditi, već profiliše svoju ponudu s obzirom na željeni profil zaposlenih. Tako se već u postupku regrutacije i selekcije kao jedan od kriterijuma izbora kandidata postavlja i to da li je ono što preduzeće može da ponudi zaposlenom, kao nagradu za njegov rad, njemu interesantno i bitno. Za osobe sa unutrašnjim lokusom kontrole dodatnu motivaciju predstavlja i ako mogu da izaberu vrstu nagrade, kao i to da unapred znaju kako se koje postignuće nagrađuje i da u tom pogledu postoji doslednost, kako bi imali osećaj da sve zavisi mnogo ili samo od njih samih. Naime, unutrašnji lokus kontrole koji nije praćen i odgovarajućim kompetencijama, ličnom efikasnošću i konkretnim mogućnostima odvešće osobu u neurozu, anksioznost i depresiju. S druge strane, osobe sa spoljašnjim lokusom kontrole neopterećene visokim očekivanjima mogu da vode smiren i srećan život, osim naravno ako nisu egzistencijalno ugrožene ili nešto slično.

Osobe sa unutrašnjim lokusom kontrole imaju visoki nivo motivacije za učenje obrazovnih sadržaja, prihvatiće povratne informacije i preduzeće mere da koriguju svoje performanse na bolje. Suprotno od njih, osobe koje smatraju da su do rezultata došle slučajno, da je to zasluga drugih, razvijaju pasivniji stav, manje su motivisani da se trude i savladaju materijal sa obuke. Stoga je od izuzetne važnosti da organizacija ima jasne kriterijume prilikom selekcije, vrednovanja radne uspešnosti, raspoređivanja i unapređivanja na radna mesta, raspodele zarada, otpuštanja i dr. Ukoliko su ti kriterijumi jasni i bazirani na

zahtevima posla i objektivnim zahtevima organizacije, njihova primena utiče na sagledavanje sopstvene uloge i značaja svojih sposobnosti ili nesposobnosti u ostvarivanju rezultata.

Posvećenost karijeri i razvoju – da bi zaposleni bili motivisani za učešće u programima obuke, treba da budu svesni snaga i slabosti svojih veština i uticaja koje program obuke ima u poboljšanju njihovih performansi. Polaznici koji su uključeni u planiranje svoje karijere znaju da će imati koristi od obuka i biće više motivisani za učenje jer tako stečena znanja im pomažu da imaju bolji posao, veću platu i druge benefite . Odgovornost za podršku takvoj vrsti motivacije će svakako dati praksa MLJR koja se bavi upravljanjem karijerom zaposlenih. Stoga je na funkciji upravljanja ljudskim resursima, odnosno profesionalcima koji se bave ovim poslom i menadžerima u organizaciji, posebna odgovornost za povezivanje sadržaja i ciljeva obuke i obrazovanja sa karijernim planovima i svrsishodnim vođenjem karijere. Naime, ukoliko su kriterijumi znanja i sposobnosti ugrađeni u proces upravljanja karijerom, zaposleni će obuku i obrazovanje videti kao instrument (sredstvo) za ostvarivanje svojih profesionalnih ciljeva. Posvećenost karijeri će u tom slučaju značiti zainteresovanost za programe obuke, koji omogućavaju sticanje znanja i veština neophodnih za poslove i pozicije kojim zaposleni teži.

Identifikovane su tri različita benefita koje zaposleni dobijaju učešćem u programima obuke¹⁰⁹: razvoj motivacije za učenjem (želja da učestvuje u više obuka, i želja za učenjem), razvoj karijere (unapređenje i više zanimljivih zadataka) i psihosocijalni razvoj (samoaktuelizacija i sl). Motivacija za učenjem je poboljšana kada su zaposleni dobili realne informacije o karakteristikama i prednostima razvojnih aktivnosti koji utiču i na zadovoljstvo zaposlenih. Naime, motivacija i zadovoljstvo su u međusobnom uticaju, iako se ne može govoriti o direktnom uticaju zadovoljstva na motivaciju. U svakom slučaju, zadovoljavanje razvojnih potreba pojedinaca pomoću obuke i obrazovanja pozitivno utiče na čitav niz faktora povezanih sa motivacijom, kao što je samoaktuelizacija,

¹⁰⁹ Nordhaug (1989) u delu Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78(2), str.293.

samopouzdanje, samokoncept, sigurnost i sl. Posebno je značajno zadovoljstvo usled otvaranja novih profesionalnih mogućnosti, efikasnijeg i bržeg obavljanja radnih zadataka, što povratno deluje na zaradu, sigurnost posla, samopoštovanje i uvažavanje u socijalnom okruženju.

Treba istaći da su motivacija i zadovoljstvo uzročno posledično povezani. Zadovoljan radnik je onaj koji uspe da svoje potrebe za ostvarenjem sopstvenih ciljeva uskladi sa organizacionim potrebama. Kada posao koji obavlja omogućuje da zaposleni primeni svoje znanje i veštine, kada može da iskaže svoju ličnost i sposobnosti, doći će i do boljih performansi, većih nagrada, boljeg statusa, a sve to zajedno će dovesti i do većeg zadovoljstva kako na poslu tako i na privatnom planu. Zadovoljstvo poslom je složen stav zaposlenih koj obuhvata određene pretpostavke i verovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocenu posla (evalutivna komponenta). Dakle, zadovoljstvo poslom jedan je od najvažnijih među svim stavovovima zaposlenih i možemo ga definisati kao kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao. Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Razlog tome je uvreženo verovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik, te da se uspešnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim radnicima.¹¹⁰ Razumevanje pitanja motivacije i zadovoljstva poslom je od suštinskog značaja i za dizajniranje radnog mesta, organizacione kulture i klime, sistem nagrađivanja, sistem napredovanja, stil rukovođenja. Merenje zadovoljstva poslom predstavlja i ključni uslov postizanja ciljeva kvaliteta i put ka poslovnoj izvrsnosti.¹¹¹

Teorijska osnova zadovoljstva poslom je Lokova (o kome će da bude više reči u daljem radu) teorija vrednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on ceni, to će biti zadovoljniji. Dakle, na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade, već i vrsta

¹¹⁰ Janićijević, N.: *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, 2008. str.91.

¹¹¹ Tanasijević, Z. *Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*, 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvalitet 2007, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, 2007.

nagrade, odnosno da li za uloženi trud radnik dobija one nagrade koje on ceni. Da bismo, dakle, predvideli nečije zadovoljstvo poslom, moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. Na ukupno zadovoljstvo poslom utiče zapravo nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla, a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. To znači da će zadovoljstvo biti prisutno ukoliko se ispune očekivanja zaposlenih da će im obuka i obrazovanje doneti očekivane benefite. Neko može biti nezadovoljan poslom iako ima visoku platu i zadovoljan je visinom plate, ako nema visoka očekivanja u pogledu visine same plate već u pogledu mogućnosti napredovanja u karijeri. Lokova teorija skreće pažnju na još jedan bitan fenomen. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vezuju za visinu nesklada između očekivanja i zadovoljstva. Naime, kod onih aspekata u kojima je nesklad očekivanja i zadovoljstva veliki, i apsolutna visina zadovoljstva ima tendenciju pada. Istraživanja su pokazala da su zaposleni bili najnezadovoljniji onim aspektima posla u kojima je postojao najveći nesklad i obratno¹¹². Ono što može organizacija, to jest menadžment ljudskih resursa, da uradi u cilju povećanja zadovoljstva svojih zaposlenih je sledeće:

- da kreira radna mesta koja su kreativnija, izazovnija i koja će zaposlenima omogućiti da upotrebe svoja znanja, veštine i sposobnosti;
- da tokom regrutacije i selekcije izaberu ljude koji će svojim karakteristikama stvoriti prijatnu socijalnu atmosferu, pogotovo kada se biraju ljudi za rad u timovima gde je kompatibilnost njenih članova od ključnog značaja za ostvarivanje rezultata;
- da svojim politikama utiče na stvaranje prijatnih radnih uslova koji su motivator zadovoljstva za obavljanje radnih zadataka i postizanja uspeha na poslu;
- da percepira pravednost sistema nagrađivanja jer ishodi nagrađivanja bilo materijalnih ili nematerijalnih utiče na zadovoljstvo zaposlenih. Treba da se povede računa o motivatorima koji utiču na zaposlene da bi nagrada mogla da bude u funkciji uvećanja zadovoljstva jer samo zadovoljan radnik utiče na uspešnost kompanije i ostvarivanje profita;

¹¹² Janićijević, N.: *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, 2008. str. 91-92.

- da se pri merenju performansi uzmu u obzir i kvalitativna i kvantitativna merila;

Organizacije pridaju veliki značaj zadovoljstvu zaposlenih i u većini postoje adekvatni sistemi koji mere zadovoljstvo zaposlenih. Ovi sistemi daju osnovu za definisanje koncepcije motivisanja, uvažavanja potreba zaposlenih kao i njihovo zadovoljenje u organizaciji i osnov su za preduzimanje akcija u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih. Nezadovoljni radnici mogu da napuste organizaciju i sa sobom da ponesu znanja iz organizacije koja mogu biti interesantna na tržištu rada. To može da ima negativan efekat na produktivnost i ostvarenje strategijskih ciljeva. Uvećavaju se troškovi selekcije, obuke novozaposlenih za konkretne poslove na kojima su radili oni koji su napustili organizaciju, a tacitno znanje koje se odlilo ponekad ima dugoročne posledice na poslovanje.

Znači, zaposleni koji je zadovoljan svojim radnim mestom, zadacima koje obavlja, međuljudskim odnosima, vidi mogućnost za unapređenjem svojih veština, znanja i sposobnosti, i napredovanja u karijeri, motivisan je i zadovoljan, i u skladu sa time daje svoj doprinos u postizanju konkurentske prednosti i ostvarenju poslovnih ciljeva.

Karakteristike radnog okruženja – Percepcije zaposlenih o karakteristikama radne okoline – situacijskim ograničenjima i društvenoj podršci – kritične su odrednice motivacije za učenje. Situaciona ograničenja se odnose na karakteristike okoline koje ometaju ili ograničavaju performanse pojedinca, kao što su nedostatak adekvatnih informacija u vezi sa poslom, alata i opreme, finansijske podrške, materijala i zaliha, vremena...

Situaciona ograničenja mogu da deluju na dva načina: a) ograničenja mogu uticati na motivaciju pojedinca pre nego što počne obuka ako ne veruje da će moći da koristi ono što je naučio i b) uticaće na stepen do kog će naučeno primeniti na poslu¹¹³. Društvena podrška se odnosi na radno okruženje koje motiviše i daje povratnu informaciju zaposlenom kada se vrati na radno mesto. Učesnici koji dolaze iz okruženja gde se podržavaju ciljevi obuke biće motivisaniji i ako mogu da sami izaberu obuku kojoj će prisustvovati. Primoravanje

¹¹³Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193, 221.

ljudi da prisustvuju obuci negativno se odražava na motivaciju za učenje i motivaciju da primene naučeno.

Da bi osigurali povećanje motivacije polaznika za učenje pomoću radne okoline, menadžeri treba da¹¹⁴:

- ~ Pruže materijale, vreme, informacije u vezi sa poslom i ostala radna pomoćna sredstva koja su potrebna zaposlenom u korišćenju novih veština ili ponašanja pre učestvovanja u programima obuke.
- ~ Zaposlenima pozitivno govori o organizacijskim programima obuke.
- ~ Stave do znanja zaposlenima da rade pravu stvar kada koriste sadržaje obuke u svom poslu.
- ~ Podstiču članove timova da uključe jedni druge u pokušaju korišćenja novih veština u poslu tražeći povratne informacije i razmenjujući iskustva iz obuke i situacije u kojima je sadržaj obuke bio od koristi.
- ~ Omoguće zaposlenima vreme i prilike da uvežbaju i primene nove veštine ili ponašanja na svoj posao.

Colquitt, LePine i Noe¹¹⁵ su uradili meta-analizu raznih istraživanja (preko 100 istraživačkih radova) da bi ispitali vezu između karakteristika učesnika obuke, motivacije za učenje i ishoda učenja. Napravili su integrativnu teoriju motivacija u vezi sa obukom koja u sebi sadrži teorije motivacije koje su relevantne za ovu teoriju: potreba-motiv-vrednost teorija; kognitivne teorije kao što je Vroom-ova teorija očekivanja. Otkrili su da postoji snažna veza između lokusa kontrole i motivacije za učenje (učesnici obuke sa internim lokusom kontrole su bili motivisaniji). Jaka korelacija postoji između anksioznosti koja je bila negativna sa svim analiziranim ishodima obuke. Vrlo uznemireni učesnici su manje motivisani za učenje i samoučinkovitost. Varijable u vezi sa poslom, karijerom i

¹¹⁴Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str. 221.

¹¹⁵Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678-707.

planiranjem karijere, kao i organizacionom posvećenošću, su u pozitivnom odnosu sa motivacijom za obukom, reakcijom, posttreningom, samoefikasnošću, transferom naučenog. Kognitivne sposobnosti pokazuju da su snažan prediktor na ishode treninga, posebno jaku vezu imaju sa tradicionalnim ishodima učenja (deklarativno znanje i sticanje veština), a slabiju sa reakcijama ili samoefikasnošću posle obuke. Ovi rezultati govore da evaluacija ličnosti učesnika obuke mora da bude vitalni deo analize potreba osobe u proceni potreba za obukom.

Karakteristike potencijalnih polaznika mogu da utiču na odluke o sadržaju i isporuci obuke. Od načina na koji to bude urađeno zavisice kako će učesnici obuke biti motivisani da savladaju sadržaj obuke, što će uticati i na njihovo zadovoljstvo. Ako se analiza potreba za obukom na ličnom nivou ne uradi valjano imaće negativne implikacije na postizanje učinkovitosti zaposlenih u ostvarivanju organizacionih ciljeva i krajnji rezultat ishoda obuke može biti narušen i može doći do loše ocene od strane menadžmenta, koji će tada obuku smatrati troškom, a ne investicijom. Zato je veoma važna razvijenost svih praksi MLJR koje imaju uticaj na planiranje, realizaciju i primenu obrazovnog programa.

Starosna dob je takođe povezana sa motivacijom za učenje. Stariji učesnici obuke su manje motivisani, slabije uče i manje su samoefikasni posle obuke. Ovo ukazuje da pri organizovanju obuke, i odabiru metoda učenja treba da se povede računa kada se koriste nove tehnologije sa kojima su stariji učesnici manje bliski. Takođe treba pokazati dozu strpljenja u savladavanju obrazovnih sadržaja kada su stariji učesnici prisutni na obuci.

Što se tiče situacionih karakteristika, Colquitt i dr. su pokazali, da klima u smislu podrške kolega i nadređenih ima pozitivne veze sa motivacijom za učenje. Ovi rezultati pokazuju da je merenje situacionih karakteristika kritični aspekt analize organizacije kada govorimo o proceni potreba za obukom.

Motivacija za učenje će biti veća ako se polaznicima omogući da sami naprave izbor koju će obuku pohađati i ako im se da mogućnost da utiču na obrazovni sadržaj. Obuka treba da

ispuni očekivanja učesnika. Organizacija treba da stvori kontekst u kome se obuka vrednuje kao i oni zaposleni koji je pohađaju, a pokazuju poboljšanje u radnim performansama, tako što će ih nagrađivati, povećavati plate, omogućiti napredovanja u karijeri.

Osobe koje se bave obukom u okviru organizacije treba da prepoznaju različite faktore koji utiču na nivo motivacije kod zaposlenih i da ti faktori možda neće biti isti za svakog pojedinca. Jako je važno da koriste onoliko motivacionih varijabli koliko je moguće u nastavnom okruženju, u cilju jačanja učenja. S druge strane, osobe koje su već motivisane nakon ulaska u program obuke, imaju već prednost od njenog samog početka. Brojni istraživači su obezbedili dokaze koji ukazuju na pozitivnu korelaciju između motivacije i učenja kod učesnika obuke¹¹⁶. Da bi se bolje razumeli mehanizmi u vezi sa motivacijom za učenje, neophodno je dobro poznavanje načina kako ljudi uče i koje su to teorije učenja čije poznavanje doprinosi pozitivnim ishodima učenja.

5.4. Teorijski modeli učenja

Tajna uspeha u stvaranju okruženja leži u razumevanju procesa učenja. Neophodno je, pre svega, priznati da mi svi učimo na različit način, i da imamo načine na koji prihvatamo informacije koji nam više leže. Organizacija koja prepozna ove raznolikosti ima veće šanse da bude uspešnija u osposobljavanju pojedinaca da otkriju svoje potencijale. To iziskuje obavezivanje svih da se omogući pojedincu da upravlja sopstvenim razvojem i da podržava proces kroz učenje, povratnu informaciju i kroz performanse koje se poboljšavaju.

Uloga motivacije igra važnu ulogu, kako u obavljanju radnih aktivnosti, tako i tokom obuke. Ako je motivacioni nivo nizak tokom obavljanja posla ili tokom prenosa znanja,

¹¹⁶ Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193, 221.; Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497-523.

onda obrazovanje u nastavnom okruženju postaje akademska vežba. Poznavanje motivacionih teorija je relevantno za obuku, jer način kako motivišemo zaposlene pre, tokom i nakon obuke ima implikacije na performanse zaposlenih, tj. organizacije. Cilj kompanije je postizanje konkurentne prednosti kroz ostvarivanje zadatih ciljeva. Glavni resurs na koji se kompanija oslanja su zaposleni. Kako se organizacija odnosi prema zaposlenima u smislu motivisanja, nagrađivanja, pružanja adekvatnih obuka i davanja prostora za lični razvoj, uticaće na zadovoljstvo pojedinca, koje direktno utiče na motivaciju i povećanje performansi, a samim tim i na efikasnost organizacije.

Jedan od najvažnijih faktora u planiranju i održavanju obuke je svakako razumevanje kako ljudi uče. Učenje je svesna, svrsishodna i namerna aktivnost usmerena na sticanje određenih saznanja i veština. Učenje izaziva relativno trajnu promenu u ljudskim sposobnostima, znanju i ponašanjima nastalu pod dejstvom prakse ili iskustva. Promene u sposobnostima predstavljaju ishode učenja koji se mogu javiti u pet osnovnih oblika¹¹⁷:

- ☞ Intelektualne sposobnosti – veštine koje uključuju koncepte, pravila i procedure i ponekad se naziva proceduralno znanje i služe za rešavanje problema, izradu proizvoda i sl.;
- ☞ Kognitivne strategije – regulišu proces učenja, budući da se odnose na odluku pojedinca o tome koje su informacije važne, kako da ih zapamti i kako da reši problem;
- ☞ Verbalne informacije – ova kategorija se ponekad naziva deklarativne informacije i odnosi se na sposobnost pojedinca da navede činjenice, specijalizovana znanja i sl., koja su mu neophodna na radnom mestu;
- ☞ Stavovi – polaznikove preference za određene aktivnosti koje često odražavaju razlike u stavovima;
- ☞ Motoričke sposobnosti – ove veštine se odnose na najočiglednije primere ljudskih performansi kao što je pisanje, plivanje, korišćenje alata i sl.;

¹¹⁷Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont., str. 88.

Ovih pet kategorija jasno ukazuju da postoje različite vrste ljudske sposobnosti koje bi mogle da se razviju kod polaznika. Kategorizacija ishoda učenja takođe sugerise da postoji drugačiji skup uslova učenja za svaku kategoriju za razvijanje delotvorne i efikasne obuke.

Pri planiranju i izvođenju obuka, treneri bi trebali da poznaju temeljne motivacione i emocionalne aspekte funkcionisanja zaposlenih kako bi mogli da kreiraju obrazovno okruženje i pristup koji će podsticati uključivanje zaposlenih u proces učenja. Knowles, koji je ujedno i tvorac teorije učenja odraslih¹¹⁸, naglašava da prilikom dizajniranja programa obuke za odrasle, treba voditi računa o sledećem:

- Potrebi da se zna svrha učenja – odraslima je važno da shvate kakvu korist mogu da imaju od učenja, odnosno zašto moraju da nauče nešto pre nego što odluče hoće li uložiti napor u učenje. Tako da je neophodno da fasilitatori odmah na početku obuke pomognu učesnicima obuke da shvate svrhu učenja.
- Svesti o sebi - odrasli imaju sopstvenu ideju-koncept o svojoj odgovornosti za sopstvene odluke i sopstveni život. Važno im je da ih druge osobe u obrazovnom okruženju prepoznaju kao neko ko je sposoban za preuzimanje odgovornosti i samo usmerenja u učenju. Odupiru se situacijama u kojima osećaju da im drugi nameće volju što je veliki problem u edukaciji odraslih. To se najbolje prevazilazi tako što predavač/fasilitator eliminiše situacije koje izazivaju taj osećaj i stvaraju uslove da odrasli pređu od zavisnih učesnika obuke u učesnike koji se samousmeravaju.
- Životnom iskustvu - odrasli se uključuju u proces učenja sa velikom količinom znanja i veština, specifičnim životnim iskustvima i izgrađenim mentalnim modelima. Tako se kod odraslih pojavljuje širok spektar individualnih razlika zbog čega treba da dođe do individualizacije nastave, posebnog pristupa strategiji učenja i da se pronađu adekvatni stilovi učenja. Predavači/fasilitatori

¹¹⁸Knowles S.M., Holton F.E., Swanson A.R. (2008): The Adult learning 6th edition: *The definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, Elsevier.

treba da nađu način da pomognu učesnicima u obrazovanju da preispitaju svoje navike i predrasude i da otvore svoj um za nove pristupe.

- Spremnosti da se uči – odrasli su spremni da uče one stvari koje treba da znaju da bi bili u stanju da ih primene u svojim realnim životnim situacijama. Najspremniji su na novo učenje kada se značajno promene životne i radne okolnosti.
- Orijehtaciji na učenje – orijentacija na učenje kod odraslih temelji se na problemskim situacijama sa kojima se suočavaju u životu. Oni usvajaju efikasnije nova znanja, veštine, ponašanja ako su prezentovana u kontekstu primene na životne situacije. Uspešnije uče ako mogu svoja iskustva porediti sa iskustvima ostalih odraslih saučesnika u procesu učenja.
- Motivaciji – Odrasle osobe se uključuju u obrazovni proces očekujući da će imati od toga praktične koristi kao što je bolji posao, unapređenja, veća plata i sl. (eksterni - spoljašnji motivatori) ali najveći motivatori su unutrašnje prirode kao što su povećanje zadovoljstva poslom, kvalitet života, lični razvoj i usavršavanje.

Da bi se povećala motivacija polaznika i efikasnost prenosa učenja potrebno je konsultovati polaznike oko sadržaja programa obuke, saznati što više o njihovim prethodnim iskustvima i uključiti ih kroz primere u program obuke, razviti programe koji su prilagođeni njihovim interesovanjima i kompetentnostima i fokusirati se na određen problem u procesu učenja.

Učenje odraslih možemo posmatrati u okviru iskustvenog modela učenja. Za razumevanje mehanizma iskustvenog učenja ključno je prepoznavanje uloge iskustva u procesu učenja. Svako iskustveno učenje predstavlja u suštini povezivanje prakse sa teorijom. Svaki pojedinac ostvaruje sebe prolazeći kroz različita životna iskustva u čijem se središtu nalazi on sam tako da uči samo ono što je važno za ostvarenje svojih životnih ciljeva. Učenje će biti uspešnije ako je osoba aktivna tokom procesa učenja, ako oseća da može sudelovati u definisanju ciljeva učenja, ako joj je prepuštena odgovornost za ishode učenja i ako ima mogućnost samovrednovanja ličnih dostignuća.

Programi obuke koji počinju istraživanjem ovih oblasti mogu biti korisni kao odskočna daska za dalje usavršavanje. Poznavanje i razumevanje implikacija stilova učenja veoma je korisna u strukturiranju učenja. Onaj koji drži obuku treba da razmišlja kreativno i da obezbedi dovoljno prilika za učenje da bi ohrabrio učesnike da istraže sve potencijale svojih stilova učenja. Mnogi današnji poslodavci žele da im zaposleni budu kreativni i inovativni ali još uvek ne razumeju kako se te veštine izgrađuju.

Brojna istraživanja su dokazala čvrstu vezu između ličnosti pojedinca i tipa učenja, kao i postojanje međuzavisnosti, između toga, na koji način podnose kažnjavanje ili nagrađivanje introvertne ili ekstrovertne ličnosti. Ljudi različito reaguju na kratke ili dugačke lekcije; ekstrovertnim osobama više odgovaraju kratke lekcije a motivišu se raznim nagradama; dok introvertnim osobama prijaju dugačke lekcije i tolerišu kazne. Studije, koje su zasnovane na Mayers-Brigg-ovim klasifikacijama ličnosti su dokazali, da ekstrovertnim tipovima ličnosti više odgovara učenje u koje su aktivno uključeni i imaju mogućnost postavljanja pitanja. Dok introvertnim osobama više odgovara tip učenja koji se organizuje u malim grupama, ili individualno. Što se tiče odnosa trenera i učenika i tu ima specifičnosti. Ukoliko je trener ekstrovertan tip, postići će bolje rezultate čiji su i sami članovi dinamični, energični, aktivno učestvuju u zajedničkom radu. Ovi treneri manje vole introvertne učenike, koji su skloni pasivnošću.

Prirodu procesa učenja objašnjava veliki broj teorija o učenju i svaka objašnjava neki od aspekta učenja. Pojavile su se različite teorije, u zavisnosti od toga kakvo učenje želimo i koji cilj želimo da postignemo. Kada govorimo o teorijama učenja kod odraslih treba uzeti u obzir sledeće¹¹⁹:

- Odrasli imaju potrebu da se samo- usmeravaju. Što znači da uloga trenera treba da se sastoji u tome da se angažuje u procesu uzajamnog ispitivanja kao i u samom prenošenju znanja i da tek onda procenjuje njihovo povinovanje procesu učenja.

¹¹⁹Beardwell I., Holden L.(2004). *Human resource, management a contemporary approach*, Prentice Hall, str.281.

- Iskustvo je najbogatiji izvor učenja kod odraslih koje treba uzeti u obzir. Zbog toga je ključ obrazovanja odraslih analiza iskustva.
- Odrasli su motivisani da uče zbog svojih ličnih potreba, više nego zbog spoljnih faktora. Ono što ih najviše motiviše je potreba za samopoštovanjem, za boljim kvalitetom života, samoaktuelizacija. Motivisani su da uče ono što se trenutno može pokazati korisnim i direktno je povezano sa poslom kojim se bave.
- Orijentacija odraslih ka učenju je sam život, stoga odgovarajuće jedinice za organizovanje učenja predstavljaju upravo životne situacije.
- Individualne razlike među ljudima se povećavaju sa godinama, stoga obrazovanje odraslih mora da pruži različitosti u stilu, vremenu, mestu i brzini učenja. Treba da poštuje posebne mogućnosti i snage odraslih, njihove subjektivne teorije i lične aspiracije.

Najvažnije teorije učenja su¹²⁰: teorija operativnog uslovljavanja, teorija društvenog učenja, teorija ciljeva, teorija potreba, teorija očekivanja, teorija očekivanja i teorija pravednosti.

5.4.1. Teorija operativnog uslovljavanja

Ova teorija se bazira na pretpostavci da su ljudi motivisani da se ponašaju na određen način, to jest, da izbegavaju određeno ponašanje jer prepoznaju vezu između svog ranijeg ponašanja i njegovih posledica. Ponašanje je prouzrokovano spoljašnjim uticajima a ne unutrašnjim. Što se tiče uticaja ove teorije na organizaciju poslova obuke zaposlenih ogleda se u umeću trenera da kod polaznika prepozna posledice koje polaznici vrednuju kao pozitivne odnosno negativne i da ih veže za usvajanje određenih znanja, veština ili ponašanja. Koristi ili pozitivne posledice za učesnike obuke mogu biti višestruke¹²¹:

¹²⁰Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont., str.120-126.

¹²¹ Bogičević B. (2003), *Menadžment ljudskih resura*, Ekonomski fakultet Beograd, str.156.

- vezane za posao - učenje lakšeg ili interesantnijeg načina obavljanja posla,
- vezane za ljude - susret sa ostalim zaposlenima koji mogu biti od pomoći kada se pojavi određeni problem,
- vezane za karijeru - povećanje šanse za unapređenje.

Ova teorija nas upućuje na značaj i potrebu povezivanja obuke i nagrada koje će pojedinac dobiti savladavanjem obuke. Pošto se radi o direktnom uslovljavanju, nagrade treba da budu prezentovane i uočljive i da slede neposredno nakon obuke. To znači da zaposleni treba da tačno zna kakvi benefiti slede nakon obuke, kao npr. koliko veća plata, koje radno mesto i sl. Ovde su u prvom planu spoljašnji ili ekstrinzički motivi. Ova teorija naglašava kratkoročne i brze reakcije organizacije da bi se zaposleni motivisali za obuku, a zanemaruje dugoročne benefite od razvoja potencijala, zadovoljavanje potrebe (i znatiželje) za znanjem i sopstvenim razvojem, samoaktualizaciju i druge intrinzičke motive. U svakom slučaju treba uzeti u obzir da su ljudi različiti, da imaju različite potrebe i da ih pokreću različiti motivi. To od menadžera zahteva dobro poznavanje zaposlenih i široku lepezu motivacionih podsticaja.

5.4.2. Teorija društvenog (socijalnog) učenja

Teorija društvenog ili socijalnog učenja bazira se na pretpostavci da ljudi uče tako što posmatraju druge za koje veruju da imaju kredibilitet i veliko znanje i pretpostavlja da će ponašanje koje je nagrađeno ili podstaknuto da se ponavlja¹²². Učenje je pod uticajem individualne samoefikasnosti gde je samoefikasnost individualni sud o tome da li pojedinac može uspešno da nauči određeni sadržaj ili veštinu i u korelaciji je sa spremnošću na učenje. Teorija društvenog učenja sugeriše da se tokom učenja odvijaju četiri procesa¹²³:

¹²²Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.

¹²³Bogićević B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd., str.158.

- ❖ Proces privlačenja pažnje – pojedinac nije sposoban da uči posmatranjem ako nije svestan važnih aspekata performansi modela ponašanja. Na pažnju utiču kako karakteristike učesnika obuke tako i karakteristike izabranog modela ponašanja koji mora da ima stvarni kredibilitet. Učenje će biti izraženije ako je pojedinac već ranije naučio neke veštine posmatranjem modela;
- ❖ Proces pamćenja – pamćenje ponašanja i veština koje se posmatraju kroz njihovo kodiranje, organizovanje i smeštanje u memoriju da bi se u datom trenutku učesnik obuke pozvao na njih;
- ❖ Proces motorne reprodukcije – pokušaj da se ponašanje reprodukuje da bi se videlo da li će izazvati iste rezultate kao i ponašanje modela. Potrebna je vežba kao i povratna informacija u kom pravcu da se modifikuje ponašanje kako bi bilo što sličnije ponašanju modela;
- ❖ Proces pojačavanja – pojedinci će biti spremni da usvoje određeno ponašanje ako izaziva pozitivne posledice ili dovodi do izbegavanja negativnih posledica;

Ova teorija je uticala da se razvijaju multimedijalni programi obuke, to jest, korišćenja filmova, videa, prezentacija u dizajnu programa obuke.

Učesnik sa visokom samoefikasnošću će dati sve od seba da nauči materijal iz programa obuke i istrajaće u učenju, čak iako okruženje nije pogodno. Nasuprot tome, osoba sa niskom samoefikasnošću će biti nesigurna u sebe oko savladavanja sadržaja i verovatno je da će se povući. Takve osobe ne veruju da su u stanju da nauče, bez obzira na nivo napora. Takvim osobama trener može podići nivo samoefikasnosti tako što će ih verbalno podsticati, zatim, pokazati im zadatke kojima je već ovladao; uputiti ih na razgovor sa drugim zaposlenima koji su već ovladali tim ili sličnim znanjima¹²⁴. Samoefikasnost se može unaprediti obukom. Pokazalo se da je obuka usmerena na ovladavanje – jačanje kompetencija povoljno uticala na podizanje samoefikasnosti i bolju izvedbu od treninga

¹²⁴ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

usmerenog na izvođenje¹²⁵. To znači da obuka koja dovede do jačanja kompetencija koje utiču na samoefikasnost i bolje performanse zaposlenih, a koje vode do pozitivnih organizacionih ishoda, može se smatrati investicijom a ne troškom.

Ova teorija ukazuje na značaj pojedinih osoba iz okruženja organizacije ili voditelja obuke za konačne rezultate i efikasnost procesa organizacionog učenja. Obično su to menadžeri ili treneri koje zaposleni prihvataju kao uzore ili autoritete i koji na njih imaju uticaja. Stoga se mora voditi računa i o osobama koje vode proces obuke ili od kojih se uči „po modelu”.

5.4.3. Teorija potkrepljenja

Teorija potkrepljenja (Skinner, Thorndike) naglašava da su ljudi motivisani da obavljaju ili da izbegavaju određena ponašanja zbog prethodnih rezultata koja su rezultat tog ponašanja i nastala u okviru istraživanja instrumentalnog učenja. Instrumentalno učenje je oblik učenja kada do promene u ponašanju dolazi usled povezivanja određenih oblika ponašanja sa potkrepljenjem gde potkrepljenje označava operacije koje osnažuju naučene radnje i ponašanja i javlja se u obliku nagrađivanja koje ide od pohvale do novčanih podsticaja.

Treba da se nagrađuje ono ponašanje koje se želi učvrstiti kod zaposlenih i da bi imalo efekta neophodno je uspostaviti sistem potkrepljenja i primejivati ih sistemski i kontinuirano. Iz perspektive obuke, teorija potkrepljenja sugerise da trener treba da identifikuje koje ishode učesnik smatra kao najpozitivnije a koje negativne ako želi da polaznici steknu znanja, promene ponašanje ili sposobnosti. Učesnici mogu da dobiju mnoge koristi od učešća u programima obuke: korist može da se ogleda u tome što će polaznik posle učenja da obavlja svoj posao na lakši ili zanimljiviji način; upoznaće druge zaposlene koji mogu da mu budu od koristi kada se pojave problemi; povećava se

¹²⁵Stevens, C. K., & Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms?. *Personnel Psychology*, 50(4), 955.

moгуćnost za razmatranje nove pozicije u organizaciji u vezi sa karijerom. Oblikovanje ponašanja je metoda obuke koja se prvenstveno zasniva na ovoj teoriji.

Kada zaposleni shvate da je određeno ponašanje donosi materijalne ili nematerijalne nagrade u organizaciji koje su posledica obuke, biće svakako više motivisani da uče i primenjuju stečeno znanje.

Ova teorija ima posebnog značaja za razumevanje uloge menadžera u pružanju podrške polaznicima obuke tako što nagrađuje spremnost na učenje, stvara sistem vrednosti znanja i povoljno okruženje za učenje i razvoj. Ugrađivanjem kriterijuma znanja i spremnosti na učenje i uslovljavanjem određenih bolje plaćenih pozicija savladavanjem određenih programa obuke, ova teorija nalazi svoju praktičnu primenu kroz procese menadžmenta ljudskih resursa.

Pored navedenih teorija, na proces učenja možemo da primenimo saznanja iz procesnih motivacionih teorija, koje ćemo analizirati u tekstu koji sledi.

5.4.4. Teorija ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva (Edwin Locke, Latham) je najpopularnija i najviše istraživana teorija motivacije u organizacionoj psihologiji i nastala je da bi se objasnilo ponašanje u radnom okruženju. Ova teorija podrazumeva da je određeno ponašanje rezultat individualnih ciljeva i namera¹²⁶. Istraživanja pokazuju zakonitost da precizno definisani ciljevi rezultiraju boljim performansama nego nejasni ciljevi¹²⁷. Posvećenost cilju je velika

¹²⁶Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

¹²⁷Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.

kada je, uz složenost zadatka prisutna i visoka samoefikasnost i očekivanje da će cilj biti ostvaren, odnosno zaposleni su manje posvećeni ostvarenju cilja ako veruju da je teško dostižan. Pojedinaac se stavlja u poziciju da uporedi svoje sposobnosti sa onima koje su mu potrebne za ostvarenje cilja. Postavljen cilj mnogo više motiviše ljude nago kada im se kaže „uradite najbolje što umete”. Ovakav zahtev je neodređen pošto ljudi vrlo često ne znaju šta je i koliko je „najbolje što umete”. Kada imaju jasan cilj koji treba ostvariti, ljudi tačno znaju koliko napora je potrebno uložiti u njegovo ostvarivanje. Primena ove teorije je moguća, kako kod odabira metoda obuka, tako i kod dizajna obuke. Postoje dve vrste ljudi u odnosu na vrstu orijentacije prema cilju kada se govori o učenju: polaznici koji žele da povećaju kompetentnost i oni koji žele da poboljšaju performanse na radnom mestu. Polaznici koji su orijentisani na učenje, što im je ujedno i fokus, a ne primena znanja, pred sebe postavljaju više ciljeve, zainteresovani su za učenje i ulažu veći napor u učenju, traže dodatnu obuku i povratnu informaciju i svoje greške vide kao proces učenja. Polaznici orijentisani na radne performanse teže usavršavanju izvođenja i zbog toga su im ishodi važan deo ciljeva, porede se sa drugima i izbegavaju da prave greške zbog kojih postaju anksiozni i ulažu manji napor u učenje.

Ova teorija nam nudi dragocena saznanja o načinu na koji ljudi ulažu svoju energiju ukoliko su usmereni na ciljeve. Ona govori o potrebama jasnog definisanja ciljeva učenja i obuke, kako bi se usmerila energija u željenom pravcu i tako povećala samoefikasnost polaznika obuke. Istovremeno, teorija ciljeva potvrđuje naše pretpostavke da je povezivanje obuke sa ciljevima zaposlenih, kao što su zarada, sigurnost posla, brže napredovanje i sl. jedan od ključnih uslova povećanja efikasnosti obuke i ostvarivanja organizacionih ciljeva i ukupnih performansi. Konačno, ova teorija najjasnije pokazuje da obuka i obrazovanje zaposlenih ima efekta samo ako je ugrađena u kontekst organizacionih i individualnih ciljeva zaposlenih.

5.4.5. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja (Vroom¹²⁸, Porter-Lower) polazi od pretpostavke da su ljudi motivisani da rade ako očekuju da će radom moći da ostvare ono što žele i bazira se na tri faktora; očekivanje – verovanje da će uloženi trud dovesti do rezultata; instrumentalnosti – verovanje da će rad biti nagrađen; valenca – percepirana vrednost nagrade za onoga koje prima. Ova teorija nam govori prvenstveno da zaposleni ima uvid u obrazovni program, kako bi procenio svoje mogućnosti savladavanja istog i eventualne dobitke (benefite) od obuke, kao i da ti benefiti za njega imaju vrednost. Programi obuke imaju valentnu vrijednost za pojedinca, ako veruje da će mu program dozvoliti da postigne druge rezultate. Zaposleni će biti motivisani da savladaju obrazovni program onda kada veruju da su za to sposobni (očekivanje), kada je učenje vezano za postizanje rezultata kao što su bolje performanse na poslu, promocija ili povišica – (instrumentalizacija), i kada je zaposlenima stalo do tih rezultata (valencija)¹²⁹.

Vroom¹³⁰ definiše očekivanje kao "trenutno uverenje koje se odnosi na verovatnost da će određenom aktu prethoditi određeni ishod." Performanse dovode do dve vrste nagrade: unutrašnje (intrinsic) i spoljašnje (extrinsic). Unutrašnje su nematerijalne – osećaj ispunjenja, ostvarenja itd., a spoljašnje nagrade su opipljivi rezultati kao što su plate ili unapređenja.

Vroom¹³¹ priznaje da pojedinci traže vrednost u svojim poslovima tako da zadovoljstvo poslom odražava do koje mere dobijena nagrada jednaka/odgovara verovanju zaposlenih da su trebali da je dobiju. Naveo je da što je veća razlika između ova dve vrednosti, to je veća tenzija ili neravnoteža.

¹²⁸ Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

¹²⁹ Bogićević B. (2003), *Menadžment ljudskih resura*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 160.

¹³⁰ Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208, str. 197.

¹³¹ Vroom (1964) u delu ,Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), str.198.

Ova teorija nam šalje poruku da obrazovanje i obuka treba da se integriše u ostale procese menadžmenta ljudskih resursa. To znači da proces obuke i obrazovanja nije isključivo u interesu i usmereno na zadovoljavanje organizacionih ciljeva, nego ima izuzetan značaj kao instrument za ostvarivanje individualnih potreba i ciljeva. Ti individualni ciljevi treba da se percipiraju kao dostižni tako što će biti implementirani u kriterijume napredovanja u karijeri, vrednovanja radne uspešnosti, zarada i sigurnosti posla. Obrazovanje i obuka ne mogu biti izolovani od ostalih procesa menadžmenta ljudskih resursa i samo sebi svrha, nego instrument za ostvarivanje individualnih, kao i organizacionih ciljeva. Da bi se povećala motivacija za obuku, benefiti nakon obuke treba da budu vredni za zaposlene (valencija) i obuka mora biti sadržajno prilagođena polaznicima, kako bi bili sigurni u svoju sposobnost savladavanja obrazovnog programa.

Značajno proširenje teorije očekivanja je Porter-Lower model motivacije¹³². U ovom modelu zadovoljstvo zaposlenih ima važnu ulogu jer ono definiše vrednost nagrada za pojedinca. Zaposleni koji nije zadovoljan neće pridavati važnost nagradama koje dobija. Pored zadovoljstva, ovi autori uvode i kompetencije kao važnu varjablu u motivaciji, kao i percepciju uloge zaposlenog. Da li će napor dovesti do rezultata, zavisi u velikoj meri od toga da li zaposleni koji ulaže napor ima potrebne kompetencije i kako opaža svoju ulogu, svoje zadatke i poslove na radnom mestu. Nije sasvim izvesno da će motivacija dovesti do performansi jer to zavisi od sposobnosti i šanse da neko ko je motivisan ostvari određene performanse. Ne postoji ni sigurnost da će performanse dovesti do zadovoljstva jer se tu nalazi još jedna varijabla – nagrade. Nema dovoljno empirijskih potvrda logičke pretpostavke da će zadovoljstvo voditi ka većoj motivaciji, odnosno da je zadovoljan radnik motivisan radnik.

Na osnovama teorije očekivanja, istraživači su dokazali da valenca ili uverenje pojedinca koji se odnosi na poželjne rezultate dobijene od učestvovanja na obuci, ima veze sa

¹³²Janićijević, N.,(2008): *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd., str.127-128.

uspehom same obuke. Tako su Mathieu i dr¹³³. utvrdili da je motivacija u funkciji percepcije koja povećava učinkovitost na poslu (olakšava proces obuke) dovodi do osećanja postignuća, većih plata, mogućnosti za napredovanjem, razvojem itd. Polaznici koji vrednuju ishode povezane s učenjem su pokazali povećani nivo motivacije jer su shvatili da je napor koji su uložili u obuku rezultirao boljim performansama, a time i većom efikasnošću cele kompanije, što izaziva i zadovoljstvo. Ako obuka nije dovela do željenih ishoda (nagrađivanja, razvoja karijere, unutrašnjeg zadovoljstva, boljih performansi.), instrumentalnost je ugrožena i nema motivacije, samim tim smanjuje se zadovoljstvo i lošije su performanse.

5.4.6. Teorija postignuća

Teorija postignuća (McClelland¹³⁴) zadovoljava samo jednu potrebu – potrebu za postizanjem rezultata i usmerena je na motivaciju za rad koja se sastoji od tri osnovne potrebe: potreba za postignućem koja je povezana sa izborom izazovnih zadataka koji zahtevaju ličnu odgovornost, inventivnost i nezavisnost. Ova teorija pretpostavlja da potrebe za postignućem ima dva spektra: orijentacija ka ostvarenju zadataka i orijentacija ka izbegavanju zadataka. Orijetacija ka ostvarenju zadataka povezana je sa potrebama postignuća gde se javlja i takmičarski duh, a anksioznost utiče na orijentaciju ka izbegavanju zadataka. Potreba za postignućem predstavlja potvrdu čoveka da postigne uspeh u onome čime se bavi. Zadovoljstvo koje čovek oseća prilikom uspešno obavljenog posla proističe iz zadovoljenja ove potrebe. Usled ove potrebe posao sam po sebi može biti snažan motivacioni faktor. Druge dve potrebe su: potreba za moći koja se ogleda u potrebi čoveka da kontroliše i utiče na ponašanje ljudi da se više zalažu za uspeh i da budu preduzimljivi; ova potreba je važna za one ljude koji su na rukovodećim mestima; potreba

¹³³Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193, 221.

¹³⁴ McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: D Van Nostrand Reinhold.

za udruživanjem govori o potrebi za pripadnošću grupi. Obuka i obrazovanje omogućavaju zadovoljavanje potreba za postignućem tako što omogućavaju savladavanja izazovnijih zadataka, samopotvrđivanje i napredovanje u poslu i bolje radne rezultate, a time i veći lični i profesionalni uspeh. Pošto je znanje jedan od osnovnih izvora moći, obrazovanje je sredstvo za sticanje lične moći. Pored toga, obrazovne aktivnosti se najčešće odvijaju u grupama, koje tokom obuke razvijaju određenu dinamiku i osećaj pripadnosti i socijalnog povezivanja.

Ova teorija nam govori da zaposleni imaju pozitivan stav i uverenja prema dodatnom obrazovanju jer su svesni da tako dobijaju stručna znanja i samim tim povećavaju profesionalni uspeh. Oni shvataju da im nova znanja i veštine omogućavaju zadovoljenje lične potrebe za razvojem, učenje dobija značajno mesto u njihovim životima i postaje im potreba. Uspešna dodatna edukacija dovodi opštu vrednosnu orijentaciju pojedinca prema stalnom usavršavanju na nivo lične vrednosti i kao takva postaje pokretač, nov motivator za kvalitetnije ponašanje na poslu.

Organizacije moraju da uvažavaju pravilo da različiti ljudi imaju različit odnos prema učenju: ljudima treba pružiti mogućnost da uoče koji tip učenja im najbolje odgovara; da ljudima različitog karaktera treba ponuditi izbor između različitih tehnika učenja; razviti potrebu da se „krug učenja“ kompletira i potrebno je potpomagati ljude da „krug učenja“ pretvore u beskonačnu spiralu učenja.

Često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenih, ali treba govoriti i o motivaciji kao značajnom faktoru koji ima svoje direktne i indirektno uticaje na uspešnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnih performansi, produktivnost i efikasnost organizacije. Poznavanje teorija motivacije će, pored ostalih bitnih faktora, zaposlenima u praksama MLJR koje se bave obukom, olakšati organizovanje obuka, savladavanje znanja i transfer naučenog, što je ujedno i lakmus za uspešnost/neuspešnost programa obuke. Važno je shvatiti da u savremenom svetu poslovanja, kontinuirano obrazovanje, usavršavanje i motivisanje zaposlenih postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala koji postaje najvredniji kapital kompanije sa kojim se može postići

konkurentska prednost. Pitanje motivacije treba da bude prisutno u širem kontekstu upravljanja ljudskim resursima jer sa svojim praksama, koje su u sinergetskom odnosu, najviše može da odgovori koje motivatore, kada i kako koristiti da bi se dobili motivisani a samim tim i zadovoljni zaposleni.

Teorije učenja nam nude niz objašnjenja ljudskog ponašanja u procesu učenja i tako daju putokaz za kreiranje efikasnog sistema obuke i obrazovanja u organizaciji. Svaka od navedenih teorija baca novi snop svetla na fenomen motivacije za učenje i sve zajedno daju široku osnovu za efikasno kreiranje sistema obuke kao ključnog procesa menadžmenta ljudskih resursa za razvoj individualnih i organizacionih performansi.

6. AKTIVNOSTI TOKOM OBUKE

6.1. Definisane ciljeva obuke/obrazovanja

Planiranje i programiranje obrazovnih aktivnosti u organizaciji treba da bude vođeno rezultatima analize obrazovnih potreba, zatim, saznanjima o teorijama učenja, da se fokusira na odabir odgovarajuće obrazovne strategije koja sadrži definisanje obrazovnih ishoda i ciljeva, realizaciju obrazovnih sadržaja, izbor metoda, izbor polaznika sa osvrtom na njihovu motivaciju za učenjem, spremnost za obukom itd. Obuka može biti dobro osmišljena kada se sagleda u smislu procesa planiranja razvoja zaposlenih, koje će da podrži učenje.

Posle identifikovanja i analize potreba za obukom, da bi se ostvarili maksimalni efekti, neophodno je jasno definisati ciljeve obuke i obrazovanja koji su od neprocenjive važnosti za definisanje relevantnih kriterijuma evaluacije obuke. Posebno je važno detaljno opisati ciljeve i to na takav nači da u opisu stoji šta treba učesnici da znaju, koje veštine da imaju, odnosno kakva ponašanja treba da poseduju po završetku obuke. U zavisnosti od analiziranih potreba će se razvijati konkretni ciljevi sa aspekta onog segmenta posla ili znanja koji treba promeniti ili unaprediti.

Neki opšti ciljevi obuke i obrazovanja mogu biti¹³⁵:

¹³⁵Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić", Beograd, str. 224; Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str.738-741.

- podizanje ukupnog obrazovanja na nivou organizacije u cilju povećanja konkurentske sposobnosti;
- prilagođavanje novoj tehnologiji gde se usklađuju i unapređuje postojeća znanja i veštine zaposlenih;
- obrazovanje zaposlenih za obavljanje aktuelnih, drugih i složenijih poslova (usmeravanje novozaposlenih; prevazilaženje jaza u znanju i veštinama koje zaposleni treba da poseduje za obavljanje aktuelnog posla; zaposleni koji se pripremaju za unapređenja ili premeštanja na druge poslove);
- zadovoljavanje individualnih potreba za razvojem (kvalitetno obrazovanje može da obezbedi organizacionu uspešnost tako što će zadovoljiti individualne potrebe za razvojem i rastom svih zaposlenih što će se reflektovati na veću motivaciju zaposlenih na bolje performanse);
- promene u ponašanju u cilju podizanja radne uspešnosti (menjanje stavova, podizanje kreativnosti i kreativnog rešavanja problema, efikasnije upravljanje vremenom, menjanje stavova itd;

Ciljevi treba da budu prilagođeni ciljnoj grupi i usmereni su na onaj segment radnih rezultata (operativni ciljevi) ili ponašanja (bihevioralni ciljevi) koje treba unaprediti i poboljšati. Kao i svi drugi ciljevi i obrazovni ciljevi treba da budu (SMART): specifični (specific), merljivi (measurable), dostižni (achievable), realni (realistic) i vremenski precizirani (time based). Ciljevi obuke bazirani na identifikaciji i analizi potreba obuke pomažu zaposlenima da razumeju zašto im je obuka potrebna. Ciljevi obuke imaju tri komponente¹³⁶:

1. Prikaz onoga što se očekuje na poslu – rezultati
2. Prikaz prihvatljivog kvaliteta ili nivoa obavljanja posla – kriterijumi
3. Prikaz uslova pod kojim se od polaznika očekuje izvođenje željenog rezultata – uslovi.

¹³⁶Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006).*Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o, str.224.

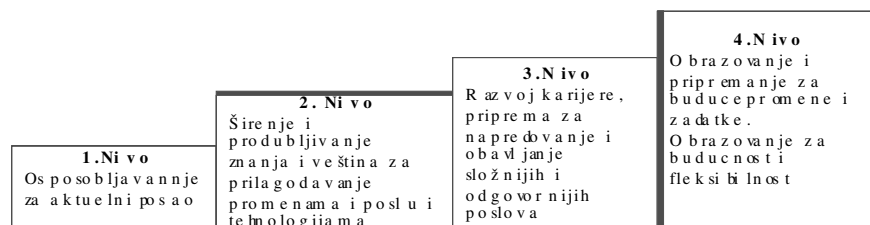
Ciljevi predstavljaju formalni opis onoga što polaznik treba da uradi nakon završetka obuke. Dobro osmišljeni cijevi obezbeđuju osnov za stvaranje plana nastave, obezbeđuju okvir za razvoj sadržaja obrazovnog programa i bazu za procenu dostignuća samih polaznika. Obuka treba da bude razumljiva i jasna svim učesnicima. Za svaki cilj obuke, stručnjaci za obuku mogu identifikovati specifične činjenice, koncepte, principe i veštine potrebne za izgradnju kompetencija u datoj oblasti. Planovi uključuju nastavne aktivnosti i vreme potrebno da se oni realizuju.

Sledeći korak se sastoji od prevođenja jasnih, dobro definisanih, konkretnih ciljeva u okviru obrazovnog programa. U ovoj fazi se označavaju linije vodilje koje treba pratiti da bi se primenio obrazovni program, označavajući posebno koje karakteristike organizacija mora da prihvati da bi se u njoj razvilo i širilo znanje.

6.2. Sadržaj programa obuke/obrazovanja

Pošto smo identifikovali potrebe i utvrdili konkretne ciljeve obuke, neophodno je napraviti izbor odgovarajućih programa obuke. U cilju pravljenja što boljih programa utvrđuju se ciljne grupe, definišu se vrste znanja koja su potrebna učesnicima i najadekvatnije metode za primenu programa.

U organizacijama se javlja više nivoa obrazovnih potreba kojima odgovaraju različiti sadržaji, nivoi, metode obrazovanja kao što se vidi na slici br.12.

Slika 12: Nivoi obrazovnih potreba

Izvor: Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, str. 741

Kao što se vidi na slici 12, osposobljavanje zaposlenih za aktuelne poslove i otklanjanje jaza između stvarne i očekivane uspešnosti čini prvi nivo obrazovnih potreba. Drugi nivo je vezan za širenje individualnih znanja i veština, odnosno povećavanje mogućnosti i osposobljavanje za obavljanje različitih poslova unutar istog organizacionog nivoa. Priprema zaposlenih za obavljanje složenijih i zahtevnijih poslova i ovaj treći nivo se obično odnosi na uže grupe talentovanih i sposobnih zaposlenih. Četvrti nivo obrazovnih potreba vezana je za budućnost, za nove vizije i strategije koje organizacija planira da uvede. Svaki ovaj nivo obrazovnih potreba zahteva različite pristupe kada se govori o programima i sadržajima. Imajući u vidu nivo obrazovnih potreba u organizaciji i zahteve, koje savremeno poslovanje stavlja pred menadžere i zaposlene, sadržaje možemo svrstati u četiri kategorije¹³⁷:

1. Osnovna znanja i veštine (pismenost, kompjuterska pismenost, čitanje nacрта, jezici i sl.);
2. Tehničke, odnosno stručne veštine (metode i tehnike vezane određenu struku – obračun plata, poreza i doprinosa, zakonski propisi i sl.);
3. Interpersonalne veštine (komunikacija, pregovaranje, javni nasup, rešavanje konflikata, timski rad i sl.);

¹³⁷Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo “Janićije i Danica Karić”, Beograd, str. 226

4. Konceptualne veštine (strateško planiranje, liderstvo, upravljanje promenama i sl.);

Kontekst obuke se odnosi na fizička, intelektualna i emocionalna okruženja u kojem se odvija obuka¹³⁸. Neke korisne tehnike koje mogu da posluže u ubeđivanju polaznika o korisnosti/smislu programa i sadržaja obuke sugerise Noe¹³⁹:

- ~ Pričanje o uspehu drugih ljudi u primeni sadržaja obuke, posebno o bivšim polaznicima;
- ~ Objašnjavanje kako se obuka odnosi na kompanijske ciljeve i strategiju;
- ~ Navođenje primera kako polaznik može da iskoristi ideje i sadržaj sa obuke na poslu;
- ~ Diskutovanje sa polaznicima o primerima koji podsećaju polaznika na dobar ili loš rad koji su videli;
- ~ Predstavljanje dokaza o efikasnosti znanja, veština i ponašanja;
- ~ Navođenje kako su uslovi koje polaznici sreću na obuci slični onima na poslu;
- ~ Omogućiti pristup dobro organozovanom materijalu sa obuke, što u papirnom obliku ili u elektronskom obliku da bi zaposleni mogao da ga konsultuje na radnom mestu ili da ga koristi kada podučava druge;
- ~ Omogućiti polazniku da izabere način kako želi da sadržaj obuke bude predstavljen (npr. vizuelno, verbalno, zasnovano na rešavanju problema, kombinacija pristupa itd.).

Različite kategorije obrazovnih potreba iziskuju i posebne programe. Da bi se garantovala povezanost između strateških izbora i problema koje želimo da rešimo obrazovnim programom i da bi mogli da razradimo takav program koji bi zadovoljio, ne samo potrebe organizacije, nego i njenih članova, preporučljivo je da u njemu učestvuju i sami zaposleni. Shodno tome, dobro je usaglasiti sa zainteresovanim stranama obrazovne ciljeve i sadržaj

¹³⁸ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str. 156

¹³⁹ Ibid, str. 156

programa, obavestiti ih o datumu početka kursa, dužini trajanja kursa i razlozima, odnosno nedostacima koje treba ispraviti, obrazovnim aktivnostima i na kraju o eventualnim posledicama koje predviđa organizacija prema njima, ukoliko-ako ne mogu da učestvuju na svim obukama koje su planirane obrazovnim programom.

Efikasan obrazovni program mora da uzme u obzir ličnu umešanost osoba kojima je program namenjen, to jest, što je veća motivacija učesnika u uzimanju učešća u obrazovanju veća je šansa da poboljšaju performanse koje će dovesti do ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Planove i programe obuke treba prezentovati nadležnim menadžerima i obezbediti njihovu saglasnost, jer na taj način će pokazati da u obuci vide podršku za realizaciju poslovnih ciljeva i oslonac za upravljački proces.

Prisiljavanje zaposlenih da prihvate znanje i poprime ponašanje koje nije primereno njihovom radnom iskustvu na poziciji koju su zauzimali tokom svog profesionalnog života i kojem su stremili, direktno vodi neuspehu obrazovnog programa. Zaposleni bi trebalo u obrazovnom programu da vide mogućnost koju im daje organizacija da bi se kretali u pravcu koji oni žele i koji se podudara sa njihovim ličnim i profesionalnim težnjama. Samo na takav način, oni kojima je obuka namenjena će zaista da učestvuju, i da pamte i prenose ona ponašanja i znanja koja su stekli tokom edukacije.

Obrazovni program bi, takođe, trebalo da maksimizira sličnost između onoga što se uči i onog što će buduće radno zaduženje da zahteva. Važno je da se obezbede prilike za praktično vežbanje i ponavljanje naučenog na kursu, tako da se obezbedi učesnicima prava primena naučenog u okviru zaduženja koje će pokrivati.

Praktično vežbanje se odnosi na fizičku ili mentalnu probu zadataka, znanja ili veština da se postigne stručnost u obavljanju zadataka/veština. Praksa podrazumeva da zaposleni pokaže naučene sposobnosti istaknute u ciljevima obuke pod uslovima i standardima opisanim u

ciljevima¹⁴⁰. Da bi praksa bila delotvorna, mora aktivno da uključi učesnika obuke, da ima odgovarajuće vreme i da sadrži određenu količinu materijala. Praksa, takođe, treba da bude relevantna za ciljeve treninga i da uključi kombinacije primera i prakse jer to pomaže da se izbegne preopterećenje memorije učesnika, a oslobode kognitivni procesi potrebni da bi se učenje desilo. Metode koje mogu da budu primenjene za praktično učenje su: studije slučaja, simulacije, igre uloga, usmena i pisana pitanja.

Tokom obuke neophodno je davanje povratnih informacija učesnicima o tome koliko dobro/loše ispunjavaju ciljeve obuke. Povratne informacije treba davati odmah i usmeriti na specifična ponašanja.

Dobra koordinacija aktivnosti pre, tokom i nakon obrazovnog programa osigurava da obuka bude kvalitetno održana. Čitav niz faktora utiče na uspešnost obuke, pa bi prilikom koncipiranja programa obuke trebalo posebno voditi računa o sledećim elementima:¹⁴¹

- ☞ Kompletna obuka od samog početka, sa akcentom na onim kvalitetima po kojima želite da se razlikujete od drugih;
- ☞ Svi zaposleni se tretiraju kao ljudi koji žele da naprave karijeru;
- ☞ Neophodna je redovna obuka;
- ☞ Troše se vreme i novac. Mogućnost redovnog korišćenja slobodnih sati signal je da je poslodavac ozbiljno zainteresovan za usavršavanje svojih ljudi;
- ☞ I obuka kroz praksu predstavlja obuku;
- ☞ Mogućnost da se znanje prenese na druge neograničene su;
- ☞ Obuka razvija obavezu i odgovornost prema novim strateškim potezima;
- ☞ Na obuci treba insistirati u vremenima krize;
- ☞ Suština kompletne obuke je u bazi;
- ☞ Obuka služi da ljude upozna sa vizijom i sistemom vrednosti kompanije;

¹⁴⁰ Ibid, str. 157.

¹⁴¹ Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janičije i Danica Karić", Beograd, str. 227.

Planove i programe obuke treba prezentovati nadležnim menadžerima i obezbediti njihovu podršku. Rukovodstvo treba da u obuci vidi podršku za realizaciju poslovnih ciljeva i oslonac za upravljački proces. Menadžment obuci treba da da veliki značaj tako što će tokom obrazovnih aktivnosti pružati informacije zaposlenima da je obuka investicija, kako za organizaciju, tako i za zaposlene. Investicija za organizaciju bi bila u smislu poboljšanja performansi kroz zaposlene i bolje pozicije na tržištu, a za zaposlene investicija u smislu znanja, veština i sposobnosti koje će im doneti veću zaradu, mogućnosti napredovanja, veće zadovoljstvo, a i bolju pozicioniranost na tržištu radne snage.

Obrazovne potrebe i ciljevi obuke uslovljavaju sadržaj obrazovnih aktivnosti, kao i metode obuke i obrazovanja.

6.3. Metodi obrazovanja i obuke

Da bi se realizovao obrazovni program organizacija može da pribegne raznim metodima i tehnikama. Naime, treba spomenuti da ne postoji jedna metodologija koja je po sebi bolja od druge. Među njima postoje neke, čije prihvatanje je najpogodnije u skladu sa vrstom obrazovnih ciljeva koji treba da se postignu, sa karakteristikama organizacije, sa osobama kojima je obuka namenjena – koje se posmatraju kao pojedinci i kao grupa, sa vremenom i resursima koji izvode obrazovni program a koje organizacija stavlja na raspolaganje.

Odluka u vezi sa odabirom metoda načelno zavisi od određivanja obrazovnih ciljeva, što znači da, kada se jednom definiše sadržaj obrazovnih aktivnosti, pristupa se identifikovanju najpogodnijih metoda za njegovu razradu. Ključno pitanje za odabir metoda je šta treba naučiti i uskladiti sa ciljevima i sadržajima kao i sa uslovima pod kojim se obuka izvodi. Najprimereniji metod mora zadovoljiti sledeće¹⁴²:

- motivisanje polaznika da poboljša svoju uspešnost;
- jasno ilustrovanje željene veštine i znanja;

¹⁴² Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing., str. 753.

- obezbediti učesnicima aktivno učešće;
- obezbediti mogućnost vežbanja;
- pružati povratnu informaciju o uspešnosti tokom učenja;
- strukturisati obrazovni program od jednostavnih ka kompleksnim zadacima;
- prilagoditi se specifičnim problemima;
- omogućiti polaznicima transfer naučenog u radno okruženje;

Neretko se dešava da organizacije usvoje određenu metodologiju i vrše pritisak na upotrebu baš te tehnike u primeni obrazovnog programa, zanemarujući činjenicu da tako gube ne samo vreme i novac nego i troše uzaludno energiju svih ljudi koji su uključeni u ceo proces obrazovanja.

Danas organizacije primenjuju brojne metode u obrazovanju i usavršavanju zaposlenih i pošto rad postaje sve kompleksniji i zahteva veće osamostaljivanje zaposlenih, organizacije sve više pribegavaju interaktivnim metodima. Metodi su uglavnom vezani za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja. Obično se opšta i stručna znanja stiču van organizacije, dok se razne veštine i sposobnosti razvijaju u samoj organizaciji.

U savremenoj literaturi među autorima postoje neslaganja u vezi sa klasifikacijom metodi. Najčešće su klasifikacije koje se orijentišu¹⁴³:

1. Oko kriterijuma aktivnosti polaznika, pa tako se izlažu:

- a) Metodi koje ne zahtevaju visok stepen aktivnosti i primenjuju se kod promena znanja i shvatanja: teorijsko predavanje, metoda teksta, programirane instrukcije, metoda filmskog prikazivanja, metoda razgovora, metoda diskusije.
- b) Metodi koje zahtevaju visok stepen aktivnosti polaznika i primenjuju se kod promena u razumevanju, stavovima i sposobnostima: polemičke diskusije, metoda slučaja, labaratorijska metoda, igranje uloga, metoda projekta.

¹⁴³ Milosavljević G.(2008), *Trening i razvoj*, Newpress-Smederevo, str. 170.

2. Oko kriterijuma usmerenosti na sadržaj, navedeni metodi se klasifikuju na:
 - a) Teorijski u kojima se iznose teorijska saznanja i određene instrukcije, i
 - b) Primenjeni koje zahtevaju konkretnu demonstraciju i primenu bilo u labaratorisjkim ili realnim uslovima.
3. U zavisnosti od mesta gde se obavlja obuka na:
 - a) obuka na poslu
 - b) obuka van posla

Noe i dr¹⁴⁴. su metode obuke podelili na tri opšte kategorije:

- ~ Prezentacijski metodi - polaznici su pasivni primači informacija i savršene su za postavljanje novih činjenica, informacija, rzičitih filozofija i alternativnih mogućnosti ili procesa rešavanja problema. U te metode spadaju: tradicionalna predavanja u učionici, učenje na daljinu i audiovizuelne tehnike.
- ~ Metodi obrazovanja sa aktivnim sudelovanjem – traži se od polaznika aktivno uključanje u učenje. One su dobre za razvijanje posebnih veština, razumevanje kako veštine i ponašanja preneti na posao, doživljavanje svih aspekata izvršavanja zadataka i bavljenje pitanjima međuodnosa ljudi koja proizilaze iz posla. Metodi su: obuka na poslu, simulacije, poslovne igre i studije slučaja, oblikovanje ponašanja, interaktivni video i obuka u web-u.
- ~ Metod izgradnje grupa – pomaže učesnicima u razmeni ideja i iskustva, građenju identiteta grupe ili tima, razumevanju dinamike međuljudskih odnosa i spoznavanju snaga i slabosti, kako ličnih, tako i kolega. Različite tehnike koje poboljšavaju uspešnost radne grupe ili tima su: učenje u uslovima rizika, timska obuka, akcijsko učenje.

¹⁴⁴ Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str. 233-242.

Treba istaći da metodi obuka mogu biti adekvatno klasifikovane samo u kontekstu u kome se primenjuju i njihova uspešnost zavisi od trenera, karakteristika polaznika, od materijala, sadržaja koji se obrađuje, opreme, situacije u kojoj se i na koju se primenjuje itd.

Što se tiče, obuke na poslu, ona se zasniva u osnovi na dva principa: prvi, učenje uz rad, što znači, da je sticanje znanja zasnovano na obavljanju konkretnih akcija, sa kojima zaposleni stiče bogatija profesionalna i lična iskustva. Drugi princip je poprimanje veće odgovornosti, tj. dodela ciljeva zaposlenima, koji se teže dostižu, na takav način da ti ciljevi mogu da naprave neprestane podsticaje u osvajanju znanja onoliko koliko je potrebno za sledeće nove ciljeve.

Obuka na poslu se sastoji od direktnog sticanja znanja, preko iskustva iz odgovarajuće oblasti, koje je u stanju da razvije i uveća, ne samo znanje i veštine, već ponašanje i zajedničke vrednosti (prećutna obuka - tacitna). Rezultat je da ovakva tehnika osim što osobu čini pripremljenijom da obavlja svoje zadatke, omogućava prenošenje i održavanje kolektivnog znanja organizacije, koje se ne sastoji samo od poznavanja, već od zajedničkih vrednosti i smernica koje dele svi njeni članovi i tako podstiču organizacionu integraciju i stabilnost.

Prvi korak u obavljanju obuke na poslu se sastoji u prepoznavanju prave osobe, koja dobro poznaje svoj posao na takav način da može svoje znanje i iskustvo da prenese drugima, odnosno da je sposoban da pokrije ulogu instruktora. Iako savremene kompanije govore o važnosti ove obuke i smatraju da bilo koja osoba u kontaktu sa određenim radnim iskustvom automatski sve savlada, nije baš tako. Razne promenljive varijable utiču na realnu efikasnost ovakve obuke: stepen interakcije između organizacionih zadataka, organizacione klime, raspoloživosti kolega da podele svoje znanje sa drugima, uloge nadređenog, prisutnosti eventualnih zadataka koje treba da izvrše oni koji se obučavaju; ali najbitnija je koliko je organizacija usmerena ka razvoju profesionalnosti.

Glavna prednost koja se pripisuje obuci na radnom mestu proizilazi iz činjenice da je obuka dodeljena nekom rukovodiocu ili kolegi ekspertu, što znači, osoba koja dobro poznaje

osobu koju podučava i shodno tome bolje od drugih može da je motiviše da nauči. S druge strane, dodeliti ulogu instruktora neposrednom rukovodiocu osobi koju treba podučiti može da bude nepovoljno zato što njegova viša hijerarhijska pozicija može da poremeti atmosferu u kojoj se obavlja obuka.

6.3.1. Metodi obuka na radnom mestu

Učenje neposredno kroz posao je specifičan oblik učenja, u kojem ne možemo da primenimo neke od navedenih metodi. Na radnom mestu mogu da se primene različiti specifični metodi obuke, kao što su¹⁴⁵:

- ~ *Individualne instrukcije* uz pomoć stručnjaka-eksperta podrazumevaju da jedna osoba ima uogu instruktora koji obučava zaposlenog na radnom mestu, upućujući ga i pokazujući mu kako treba obaviti neku aktivnost ili zadatak. Na taj način zaposleni direktno dobija informacije i komentare o načinu na koji obavlja određenu aktivnost uz minimalne troškove opreme i materijala.
- ~ *Dodeljivanje specijalnih zaduženja* se sastoji takođe od instrukcija ali od strane neposrednog rukovodioca gde zaposleni treba da savlada zaduženja od posebne važnosti.
- ~ *Rotacija posla* podrazumeva da zaposleni stiču iskustva u obavljanju različitih vrsta specijalizovanih poslova tako što menjaju radna mesta u određenom vremenskom roku i tako stiču raznoliko iskustvo. Najčešće se koristi kod menadžera i kod novozaposlenih na početku karijere. Kod rotacije se vodi računa o tome da neka osoba (rukovodilac) prati rad rotiranog saradnika i vodi računa o njemu još neko vreme nakon završene rotacije. Ova tehnika ima prednost u tome što zaposleni postaje svestraniji sa

¹⁴⁵ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing.,str. 747-748.

profesionalnog aspekta, firma na ovakav način bolje koristi sposobnosti zaposlenog i utiče na veće zadovoljstvo i motivaciju¹⁴⁶. Naravno i ova tehnika ima svoje mane a jedna od najčešćih je što se tokom njene primene mogu ometati svakodnevne aktivnosti usled čega može doći do opadanja produktivnosti dok se ne savladaju sve aktivnosti.

- ~ Stručna praksa je vrsta obuke koja je vezana za stručna zanimanja koja u procesu obrzovanja povezuju teoretski i praktični rad. Ovde se radi pretežno o zanatskim zanimanja gde je neophodna obuka u poslu. Stručna praksa može da se primeni i kod visoko stručno obrazovanih kadrova koji po završetku školovanja stiču radno iskustvo koje će im biti od koristi u budućnosti.
- ~ Mentorstvo se obično upotrebljava za socijalizaciju novozaposlenih kada jedan iskusniji radnik savetuje i pomaže lični razvoj novog radnika-štićenika. Mentor, u praksi, igra širok spektar uloga u cilju učenja i podrške, od stalnog preispitivanja i kritikovanja do ponašanja koja služe kao uzor, od pomoći ljudima da shvate šta žele da postignu i zašto, do planiranja kako to da ostvare. Mentorstvo je neformalna pomoć jedne osobe drugoj u ostvarivanju značajnih pomaka u znanju, radu i razmišljanju. Istraživanja su pokazala da se mentorstvo dovodi u vezu sa uspehom u karijeri: ukoliko ljudi uče kroz mentorstvo, oni više napreduju i dobijaju veće nadoknade. Mentori svoje štíćenike pripremaju da budu uspešni na poslu, predlažući ih za unapređenja i pružajući im prilike da pokažu svoje kompetencije. Takođe, predlažu korisne strategije za ostvarivanje radnih ciljeva, po pravilu one koje sami štíćenici ne mogu da izrade. Oni štite svoje štíćenike od kazni za grešku i pomažu im da izbegnu situacije koje mogu biti rizične za karijeru. Od tog odnosa svi učesnici imaju koristi. Štíćenici dobijaju podršku u razvoju karijere i psihološku (prijateljski odnos, pozitivne odnose.), a mentor razvija svoje interpersonalne veštine, povećeva osećaj

¹⁴⁶ Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing.

samopoštovanja, a ujedno imajući u vidu da su štíćenici tek izašli iz klupa, dobija uvid u stručni razvoj oblasti kojom se bave, nova znanja i ideje.

~

Naravno, postoji uvek rizik da savet mentora nije dobar što može biti problem, bez obzira da li štíćenik prihvata loš savet (i ostvari negativan rezultat) ili ne prihvati i uvredi mentora. Ako do ovoga dođe, postoji mogućnost da njihov odnos dostigne neprijatan nivo sukoba i da na kraju pukne. Mana je i u tome što štíćenik može da postane suviše zavisano od mentora, da se sporo razvija i da ne napreduje profesionalno.

Mentorstvo može biti organizovano formalno i neformalno. Danas mnoge organizacije uspostavljaju formalni odnos mentorstva kao organizovanijeg prenošenja znanja, te na taj način obezbeđuju brži razvoj mladih stručnjaka.

Obučavanje na poslu je neophodno kod novozaposlenih, ali i kod iskusnijih radnika pri promeni tehnologije, standarda, kada se govori o premeštaju, unapređenju itd. Kada se govori o ovakvoj obuci, organizacije moraju jasno definisati politiku u vezi sa ovakvom obukom i precizirati ko će biti odgovoran za sprovođenje i uspešnost.

6.3.2. Metodi obuka van radnog mesta

Menadžeri obezbeđuju zaposlenima i razne obuke van radnog mesta koristeći obrazovne kapacitete u organizaciji ili izvan nje, ali je suština da okruženje bude što sličnije radnom okruženju polaznika, jer je to jedan od uslova da bi došlo do transfera obuke.

Obuke u organizaciji se oslanjaju na sopstvene trenere, na spoljne konsultante, a neke organizacije stvaraju kompanijske univerzitete. Za ovu vrstu obuke koriste se neke od metoda koje navodimo na osnovu kriterijuma njihove učestalosti u primeni.

- ✓ *Metod predavanja i konferencije*¹⁴⁷ – ovo je najjednostavniji i najjeftiniji metod za prenošenje znanja. Predavač usmeno prenosi relevantne informacije i znanje vezane za određeni argument grupi učesnika procesa obrazovanja. Odnos je jednosmeran, to jest od predavača ka učesniku, gde predavač određuje sadržaj i ritam obuke a učesnik nema mogućnost intervenisanja, odnosno njegova uloga je pasivna, usmerena samo na slušanje. Iako je ovaj metod vrlo prisutan u primeni, poseduje određene nedostatke. Kao prvo učesnici mogu da ne poseduju relevantna znanja vezana za obuku, tako da oni nisu u stanju da intervišu u diskusijama iznoseći svoje ideje koje mogu da budu suprotne onima koje iznosi predavač. Drugo, na predavanjima, pitanja u vezi sa pojašnjenjima – jedini oblik intervencije sa kojima raspolažu učesnici, se uvek postavljaju u završnom delu, a ne odmah, što negativno utiče na dalje praćenje toka predavanja. Ovaj metod je pogodan za prenošenje teoretskih znanja i konceptualnih načela. Rado je prihvataju zaposleni koji nemaju verbalne veštine i iskustvo u javnom iznošenju svojih ideja i sposobnosti. Predavanje ne bi trebalo da traje duže od 30-40 minuta jer sve više od toga može da utiče na smanjenje koncentracije učesnika. Pored predavanja, postoje i seminari kao metoda obrazovanja gde učesnici aktivno učestvuju u diskusijama i konfrontiraju svoje ideje i iskustva. Učesnici postaju aktivni, i oni ne samo da usvajaju nova znanja međusobnom razmenom znanja i ideja, nego se od njih i očekuje da poseduju približno isti nivo poznavanja materije, jer u suprotnom učesnici ne bi mogli da učestvuju u razgovoru i da intervišu kada i kako treba. Prednost ovog metoda je što omogućava neposredan feedback.
- ✓ *Metod studije slučajeva* – predavač daje učesnicima slučaj tj. pisani opis neke realne situacije u organizaciji da analiziraju i identifikuju, na osnovu ličnog iskustva, eventualne probleme, i daju moguća rešenja za konkretan problem. Ovde se učesnici aktivno uključuju putem diskusija i razmena mišljenja. Cilj ovog metoda je da kod učesnika razvije analitičke kapacitete, da nauči da proceni i organizuje informacije sa kojima raspolaže, oceni važnost, da razlikuje uzrok i simptome, prepozna moguća

¹⁴⁷ Goldstein I.L. & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont.; Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

alternativna rešenja i da za svako rešenje zna pozitivne i negativne strane, preporuči najbolje rešenja i da ga odbrani pred kolegama. Studije slučaja su metod uglavnom namenjen grupi jer se tako dolazi u kontakt sa različitim idejama, braneći svoje pozicije ili odustajući od njih, i razvijaju veštinu komunikacije¹⁴⁸. Broj članova grupe ne treba da bude ni previše veliki ni previše mali, jer ako ih ima previše ne bi bilo efikasno konfrontiranje mišljenja i iskustva u vezi sa temom o kojoj se diskutuje. U suprotnom, bilo bi teško voditi diskusiju zato što bi učesnik rizikovao da ponovi analogna mišljenja samo u drugačijoj formi. Poželjno je da članovi grupa budu istog ili sličnog hijerarhijskog nivoa jer bi učestvovanje nekog ko je na višoj lestvici samo ometalo rad i limitirao članove grupe u njihovom intervenisanju, jer bi se apriori slagali sa njegovim iznetim mišljenjem. Učesnici su aktivno uključeni u rešavanje studije slučaja i vrednost svakog doprinosa u rešavanju slučaja ne zavisi samo od njegove originalnosti i fleksibilnosti nego i od toga kako se priključuje diskusiji u grupi. Uloga trenera se sastoji u stvaranju pozitivne klime u kojoj je svako slobodan da iskaže svoje mišljenje, zatim, pomaže učesnicima da samostalno otkriju problematiku slučaja, tako da može da pronađe moguće rešenje, koje ne mora da bude u skladu sa drugim rešenjima. Ovaj metod je najčešće usmerena na poboljšanje veština rešavanja problema, grupnog odlučivanja i praćenja grupne dinamike. Vrlo je popularan metod i koristi se u procesu obrazovanja posebno za kompleksne stručne poslove.

- ✓ *Igranje uloga*- to je metod učenja koja se bazira na impersonifikaciji predefinisanih postojećih ili izmišljenih uloga. Ovaj metod pomaže učesnicima da prošire vidike i da pokušaju da razumeju i analiziraju sa većom fleksibilnošću razloge ponašanja drugih, kao i razvoj međuljudskih odnosa¹⁴⁹. Ovaj metod je koristan kada se pojave u organizaciji interpersonalni problemi, jer menja ponašanje i otpor ljudi, pošto olakšava promene u ponašanju pojedinaca, utiče na smanjenje konflikta među članovima i rešava različitosti. Igranje uloga može da bude strukturisano, kada postoje

¹⁴⁸ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.; Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont.

¹⁴⁹ Ibid.

prethodno utvrđena pravila, koja treba da se slede u pogledu uloga, sadržaja i vođenja diskusije i ne strukturisano, kada učesnici spontano reaguju oslobođeni bilo kakve prethodno pripremljene šeme. Ovaj metod počinje tako što predavač počne sa opisom problematične situacije sa zahtevom da učesnici preuzmu konkretnu ulogu, da se svako poistoveti sa ulogom nekog od likova, a obično su to oni sa kojima su u sukobu. Potom svako od učesnika tumači ulogu koja mu je dodeljena i interveniše u diskusijama koje slede – čak oličavaju mišljenja koja su suprotna njihovim ličnim, pokušavajući da budu verni što je više moguće karakterističnim modelima ponašanja likova koja su dobili da tumače. Sve se završava sa zajedničkim dijalogom u kojem se ispituju sve interpersonalne relacije koje su izašle na videlo pri interpretaciji uloga. Na ovaj način se stvaraju visoki nivoi učestvovanja i entuzijazma među učesnicima, koji su korisni u podsticanju njihovog ovladavanja obukom. Stimulisano je posmatranje ponašanja drugih, od imitacije kako se drugi ponašaju do kritičnih komentara koje prihvataju na svoj račun. Savremena oprema omogućava snimanje i kasnije reprodukovanje i komentarisanje svakog učesnika. Ova metoda se upotrebljava za razvoj veština intervjuisanja, pregovaranja, procene i rasprave o uspešnosti, prodaje i drugih poslova koji uključuju interpersonalne komunikacije.

- ✓ *Metod simulacije* - odnosi se na obrazovanje i obučavanje u simuliranoj radnoj situaciji i sa simuliranom opremom. Simulacija je pristup treningu gde se postavlja mesto treninga koje je identično radnom mestu. U ovakvim uslovima polaznici mogu da uče pod uslovima koji su identični realnim, ali bez pritiska radnog mesta. Nove tehnologije su još više pomogle u razvoju virtualne stvarnosti, tipa simulacije, koja još bliže oponaša radno okruženje.
- ✓ *Audiovizuelne tehnike*- danas se sve više koristi ovaj metod u obrazovnim procesima (filmovi, videotrake, televizija). Posebno su popularni edukativni filmovi koji na zabavan način obučavaju u postupcima i tehnikama rešavanja različitih problema. Vrlo često se koriste u orijentacionim obukama za upoznavanje organizacije, njenog poslovanja i sl.

6.3.3. E - learning

Aktuelno društvo – koje karakteriše konstantna tehnološka i društvena evolucija stvorilo je okolnosti u kojim postoji neprestana i kontinuirana potreba za obrazovanjem; znanje, informacije i profesionalne veštine brzo zastarevaju, tako da organizacijama postaje sve teže da reše probleme u vezi sa obrazovanjem svojih zaposlenih.

S druge strane napredne tehnologije – posebno široko rasprostranjena upotreba Interneta- učinele su da se ukinu vremenske i prostorne granice, dozvoljavajući pristup znanju većem broju korisnika koji su povezani u mrežu i omogućavaju personalizaciju obrazovnog toka u skladu sa potrebama i dostupnosti učesnika. Pristup Internetu i rast mreže radikalno menjaju, ne samo načine obučavanja i učenja, već i načine rada i komuniciranja unutar organizacije.

U svom izveštaju za 2013. godinu, Training Industry Report¹⁵⁰ kaže da je:

- ✓ 25,9% sati je isporučeno online ili na kompjuterski zasnovanim tehnologijama što je više nego 2012.g. kada je bilo 24,7%;
- ✓ u virtuelnoj učionici je bilo oko 16% isporučenih sati, što je za 2% više nego 2012.g.;
- ✓ 1,9% sati je isporučeno putem mobilnih uređaja, jedan 1% više nego godinu pre;
- ✓ velike kompanije u proseku koriste 28,1% metode putem on-line ili na kompjuterski zasnovanim tehnologijama, dok mala i srednja preduzeća koriste te metode u 25,3%;
- ✓ Learning management system (LMS) koristi 74% kompanija;

Danas se nijedno radno mesto, na kojem rade zaposleni koji poseduju znanje, ne može zamisliti bez savremenog računara koji će im omogućiti pristup informacijama. Posedovati prave informacije u pravo vreme pojedincu ili organizaciji omogućuje proaktivno

¹⁵⁰<https://trainingmag.com/2013-training-industry-report> , posećen 28.2.2016. g

ponašanje i pravovremeno reagovanje na promene. Da bi zaposleni bili sposobni da informaciju pravilno koriste, kompanija mora da razvije metode i načine kojima će da upravlja znanjem i da to znanje prenese na njih.

Potreba organizacija da što pre obuče ljude i neprestani rast broja osoblja, uz limitirane troškove i veći nivo kvaliteta i efikasnosti obuke – u odnosu kakva je bila u prošlosti, učinila je od e-učenja instrument za obrazovanje koji postaje sve značajniji, u formiranju kompetentnije i efikasnije radne snage.

E-learning predstavlja inovativnu metodu učenja, gde se distribucija sadržaja i aktivnosti obuke realizuju upotrebom novih multimedijalnih tehnologija. One omogućavaju obaranje vremenskih i prostornih prepreka, tako da korisnici mogu da pristupe obuci sa bilo kog mesta i u bilo kom trenutku koji je za njih najpogodniji. Pored ostalog, omogućavaju im da obnove, barem jedan deo, dinamiku sa stvarnog kursa i da planiraju interakciju ne samo između učenika i samog predavača, već i između predavača i cele grupe koja je umrežena.

E – learning je relativno nov termin u svetu učenja na daljinu. Elektronsko učenje podrazumeva svaki oblik edukacije u kome se obrazovni sadržaj isporučuje u elektronskoj formi. Obuka se održava u virtuelnim učionicama koja se sastoji od seta komunikacionih grupa, radnih prostora i prostorija koje su sagrađene od kompleksnog i intuitivnog softvera.

Obuka pomoću novih tehnologija se sprovodi po nižim troškovima i sa većom fleksibilnošću isporuke obrazovnog programa. Ove metode obuke uključuju on-line učenje (e-učenje), učenje na daljinu, simulacije, virtuelnu stvarnost, ekspertske sisteme, elektronski sistem podrške i učenje putem sistema upravljanja (learning management system). Nove tehnologije su uticale na sprovođenje obuke, kao i administraciju i podršku obuci. Neke od mogućih prednosti novih tehnologija u obuci su¹⁵¹:

- ~ zaposleni mogu da imaju kontrolu kada i gde žele da imaju obuku;
- ~ zaposleni mogu da pristupe sistemima veština i stručnih znanja kad god imaju potrebu; .

¹⁵¹ P. Shank u delu Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str. 297.

- ~ korišćenjem avatara (avatari su kompjuterski prikazi ljudi koji se koriste kao imaginarni treneri, saradnici i klijenti u simulacijama), virtuelne stvarnosti, simulacija, mogu da vide, osećaju i čuju sve u učećem okruženju baš kao da su u random okruženju;
- ~ zaposleni mogu izabrati vrstu medija (štampa, audio, video) koji žele da koriste u program obuke;
- ~ evidencija o upisu na obuku i testiranje može da se obrađuje elektronskim putem, smanjujući tako papirologiju i vreme neophodno za administrativne aktivnosti;
- ~ dostignuća zaposlenih tokom obuke mogu da se prate;
- ~ tradicionalne metode obuke, kao što je nastava u učionici i modeliranje ponašanja mogu biti isporučene učesnicima obuke bez traženja da se polaznici pojave u centralnoj učionici trening centra;

Poznate su dve osnovne kategorije obrazovanja na daljinu: sinhrono i asinhrono¹⁵². Kod sinhronog modela zahteva se istovremeno učešće trenera i učesnika u procesu obuke. Na ovaj način se, korišćenjem odgovarajuće obrazovne tehnologije i medija, postiže efekat učenja u realnom vremenu. Asinhroni model obrazovanja na daljinu ne zahteva istovremenu participaciju trenera i učesnika. Učesnici su slobodni da biraju vreme za učešće u programu obuke. Premda bi sinhrono aktivnosti trebale biti samo one koje se izvode u istom trenutku, ponekad se taj izraz koristi i za aktivnosti koje su „sinhronizovane“, tj. koje treba izvesti određenog sata, dana ili sedmice tokom e-učenja. Na sinhronom času diskusija se odvija tačno u zakazano vreme. Članovi grupe mogu unapred međusobno uskladiti svoje sedmične radne obaveze, tako da se svi istovremeno "pojave" u virtuelnoj učionici. Time se, nakon povećanja propusnog opsega globalne mreže, proces učenja u virtuelnoj učionici sasvim približava klasičnom času.

Asinhrono interakcije se javljaju u različito vreme, odnosno bez definisanih kratkih ciljnih vremenskih intervala. Ukoliko se ona dosledno sprovede, asinhrona diskusija može biti

¹⁵² Salopek, J. J. (2000). Digital collaboration. *Training & Development*, 54(6), 39-43.

jednako efikasna kao i diskusija na klasičnom času. Štaviše, za one polaznike koji sporije artikulišu svoje misli i stavove ili su sramežljivi da bi verbalno izrazili ono što misle, bezlične on-line diskusije znatno su efikasniji i prihvatljiviji pristup učenju. Asinhroni model je fleksibilniji od sinhronog, a kao posebna prednost pokazalo se da u nekim slučajevima ohrabruje i podržava formiranje virtuelnih zajednica. Virtuelne zajednice pokazale su dobre rezultate u razmeni stečenog znanja među učesnicima. Predstavnicima asinhronih tehnologija su:

- ↳ *e-mail* – koristi se za pitanja i diskusije;
- ↳ *listservers* – u osnovi se koristi za istovremeno slanje lekcija svim polaznicima ;
- ↳ *web forum* – isto što i diskusioni forumi; verovatno najčešći način interakcije u on-line obukama;
- ↳ *news grupe* – javni forumi koji koriste Usenet sistem;

Današnji menadžeri su rastrzani između dve divergentne sile: jedna predstavlja neprestano povećanje zahteva za obrazovanje zaposlenih u kompaniji, a druga problem odsustva zaposlenih zbog učenja i obuka. Dodatni troškovi usled odsustva sa radnog mesta često su toliko veliki da menadžeri izbegavaju obuku zaposlenih. Tako se nesvesno gube veliki potencijali koje donosi kadar savremeno obučen i spreman da se uključi u borbu sa konkurentskim firmama.

Može se indentifikovati čitav niz prednosti e-učenja, među kojim se ističu sledeći:

- ☞ e-učenje omogućuje izbor mesta, vremena i trajanja pojedinih seansi učenja, 24 časa dnevno, sedam dana nedeljno. Na taj način korisnik sam bira vreme koje će posvetiti učenju.
- ☞ omogućuje pristup udaljenim korisnicima koji nisu u mogućnosti da putuju. Tako se ostvaruju velike uštede u vremenu koje bi se provelo na putu.
- ☞ e-učenje velikim kompanijama olakšava standardan, vremenski i cenom prihvatljiv okvir za obuku velikog broja zaposlenih u kratkom vremenskom periodu, ili u dužem periodu, dislocirano. Prema nekim

istraživanjima ukupni troškovi mogu se smanjiti 50-70%. Uštede u vremenu se procenjuju na 35-45%.

Korišćenje elektronskog učenja omogućuje uštede u vremenu i novcu i mogućnost trenutne disperzije novih znanja u prostorno neograničenim uslovima. Korišćenje tehnologije za poboljšanje učenja počinje istraživanjem kako ljudi uče, odnosno kako oni uče efikasnije i uspješnije. Tradicionalni koncept obuke u učionici postepeno gubi dominantnu ulogu koju je imao donedavno. Nova paradigma učenja će svakako biti e-učenje.

Online učenje može olakšati veće socijalne interakcije između polaznika nego metode učenja licem u lice jer su polaznici dostupniji i pristupačniji od instruktora. Postoji više metoda pomoću kojih učesnici obuke ostvaruju interakciju, kao što su: e-mail, grupni projekti, chat sobe itd. Takođe, polaznici mogu biti više motivisani za učestvovanje, jer su izbegli osećaj niskog samopouzdanja, što može otežati učestvovanje na obuci licem u lice. Obuka koja se izvodi na ovaj način ima puno smisla, pogotovu za zaposlene koji su na drugim geografskim mestima u odnosu na svoje matične kompanije. Obuke putem novih tehnologija pomažu, kako učenju, tako i transferu znanja. Transfer znanja može biti olakšan time što učesnici biraju tempo, mesto i način isporuke sadržaja i imaju mogućnost da dobiju željene informacije i saznanja u vezi sa učenjem iz ažurirane baze u kojoj su smešteni svi sadržaji obuka, elektronskim putem.

On-line učenje može biti korisno ali nije dovoljno za učenje složenih analitičkih, konceptualnih međuljudskih odnosa. Tako da se sve više pristupa kombinovanju metoda, tkz. Blended learning, gde dolazi do kombinovanja predavanja licem u lice i e-učenja koje omogućava učesnicima obuka. Mogu da se kombinuju direktnu interakciju sa drugim učesnicima i isporuku sadržaja putem tehnologije.

Internet je pružio nove mogućnosti interakcije i komunikacije. Ne sme se izgubiti iz vida da je tehnologija samo sredstvo za postizanje obrazovnog cilja, a ne i cilj po sebi. Upotreba novih tehnologija ne sme biti primarna u odabiru metoda obuke. Ona je od pomoći u

efikasnom prenošenju znanja i treba da odgovara potrebama i karakteristikama ljudi. Određena obuka treba biti zasnovana na njenim ciljevima. Uz uvažavanje svih prednosti obrazovanja na distancu, ne znači da ga uvek treba primenjivati, da je primereno za sve situacije i da može da reši sve problem u organizaciji prenošenja znanja.

Obrazovne potrebe i ciljevi obuke i obrazovanja određuju sadržaj obrazovnih aktivnosti, kao i metode obrazovanja i obuke. Što se više obrazovni sadržaji oslanjaju na zahteve rada i ciljeve kompanije i što su izabrane metode primerenije tj. daju najbolje rezultate, to će uspeh obrazovanja i primena znanja u praksi biti veća. U suštini, metodi obuke ne mogu biti adekvatno klasifikovani i procenjeni van konteksta u kome se primenjuju. Pojedini metodi su dobri ili loši u zavisnosti od specifične situacije. Uspešnost metoda zavisi od trenera, od karakteristike učesnika, od sadržaja materijala koji se prezentuje, situacije u kojoj se i na koju se primenjuje itd.

Informaciono-komunikacione tehnologije su otvorile novo područje u obrazovanju i obuci pružanjem edukacije putem intraneta i interneta, sve više se insistira na "tailor made"/skrojenim po meri/ obukama, tako da trener sa ovim informacijama na raspolaganju i sa saznanjima o karakteristikama polaznika, treba da nađe najbolju metodu preko koje će ostvariti zadate ciljeve. Sve više se koristi Blended learning- kombinovanje e-tehnologija sa klasičnim metodama licem u lice jer se tako postižu nabolji rezultati u ostvarivanju boljih performansi koje vode ostvarenju organizacionih ciljeva.

7. AKTIVNOSTI NAKON OBUKE

7.1. Transfer naučenog sa obuke

Ako dobro urađena analiza potreba za obukom predstavlja temelj obrazovnog procesa u organizaciji, transfer naučenog sa obuke predstavlja krunu efikasne obuke. Ne postavlja se pitanje da li je obuka korisna u cilju poboljšanja produktivnosti, povećanja zadovoljstva i motivacije zaposlenih, smanjenje gubitka, i da li je obuka investicija koja doprinosi organizacionoj konkurentnost jer je odgovor pozitivan, nego se traži odgovor kako poboljšati prenos znanja stečenog na obuci u radno okruženje. Kompanije troše milione dolara svake godine na obuku svojih zaposlenih, a istraživanja su pokazala da nakon obuke, u 10% slučajeva dolazi do promena u ponašanju, da 40% polaznika ne uspeva da prenese naučeno odmah posle obuke, 70% ne uspeva ni godinu dana posle obuke, i na kraju samo 50% investicija u obuku dovodi do organizacionog ili individualnog napretka¹⁵³. Imajući u vidu ove procene, jasno je da transfer naučenog postaje suštinsko pitanje kojim se bave, kako teoretičari, tako i praktičari zato što su svesni da je transfer znanja važan za ekonomsku održivost organizacije koja zavisi od motivisanih, zadovoljnih i efikasnih zaposlenih. Na transfer znanja utiču: karakteristike učesnika obuke, dizajn obuke i radno okruženje¹⁵⁴. Obuka postaje beskorisna ako ne može da se prevede u performanse

¹⁵³Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), str. 263.

¹⁵⁴Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.; Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and*

organizacije. Svaki dinar uložen u obuku koja se ne prenosi na posao je izgubljen novac za organizacione limitirane resurse. To znači da organizacije moraju da nauče da donose odluke, izaberu rešenja koja će da primene i koja će biti pod njihovom kontrolom, a omogućavaju im da dobiju najbolju vrednost za svoju investiciju.

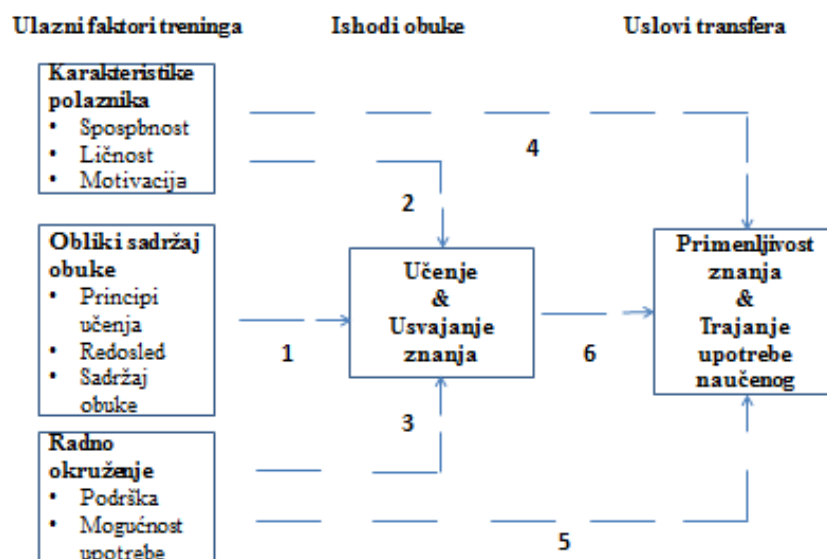
Transfer naučenog se odnosi na primenu znanja, veština i ponašanja naučenih na obuci na poslu¹⁵⁵. Da bi se transfer dogodio neophodno je da se naučeno ponašanje primeni u kontekstu posla i da bude održivo tokom vremena¹⁵⁶.

Baldwin i Ford su predložili model transfera obuke i identifikovali su faktore koji na njega utiču i to su: karakteristike polaznika, oblik i sadržaj obuke i radno okruženje. Karakteristike polaznika se sastoje od njihove sposobnosti i veština, motivacije, ličnosti, samoefikasnost, shvatanja korisnosti naučenog za obavljanje radnih aktivnosti. Glavni faktori dizajna obuke su ugrađivanje principa učenja, redosled materijala za obuku i relevantnost sadržaja obuke za posao, povratna informacija, učenje na greškama. Baldwin i Ford su dali Model direktnih i indirektnih faktora koji utiču na transfer i prikazan je na slici 13.

Development, 15(2), 103-120.; Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. zu Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M., & Abt, M. (2009). Towards a new training transfer portfolio: A review of training-related studies in the last decade. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 288-311.

¹⁵⁵Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str. 228.

¹⁵⁶Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), str. 63-105.

Slika 13: Model direktnih i indirektnih faktora koji utiču na transfer

Izvor: prilagođeno po Baldwin, T.T and Ford, I.K (1988), Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*. 41(1), str 65

Baldwinov i Fordov¹⁵⁷ Model transfera znanja sa obuke, prikazan na slici 13 je osnov za razumevanje kako ulazni faktori obuke, ishoda obuke i šest veza (označene brojevima od 1-6) između njih koje utiču na direktan ili indirektan način na uslove transfera. Uslovi transfera su primenljivost naučenog sa obuke u kontekstu posla (generalization) i usklađivanje naučenog tokom vremena na posao (maintenance).

Ovi autori smatraju da je prenos naučenog sa obuke više nego samo sećanje na znanja, veštine i ponašanja naučenih tokom obrazovnog programa. Učesnik mora da nauči i usvoji znanja, veštine i ponašanja, primeni naučeno na radnom mestu i da uskladi naučeno tokom dužeg vremena. Učenje i usvajanje znanja imaju direktan uticaj na primenljivost i vremensko usklađivanje naučenog, budući da učesnici moraju da nauče materijal na obuci i

¹⁵⁷Ibid.

da usvoje ta znanja i veštine kako bi ih primenili¹⁵⁸. Direktni uticaj učenja i usvajanja znanja na primenljivost znanja i na trajanje je prikazano vezom br.6.

Karakteristike učesnika i radno okruženje imaju direktan uticaj na primenljivost i upotrebu naučenog sa obuke, prikazano vezom 4 i 5. Učesnik obuke može da nauči i da usvoji znanja, ali svesno ili nesvesno može da ne primeni naučeno zbog nedostatka motivacije ili nedovoljne podrške kolega. Kada imaju pozitivnu organizacionu klimu, koja omogućava da se koriste naučena znanja, veštine i sposobnosti, učesnici obuke mogu da savladaju i usvoje znanje i da budu ohrabreni da primene naučeno. I na kraju, tri inputa obuke: karakteristike učesnika, dizajn obuke i radno okruženje imaju direktan uticaj na primenljivost i trajanje naučenog na obuci što je prikazano vezom 1,2,3 na slici br.13. Ovaj Model procesa transfera znanja koji su osmislili Baldwin i Ford predstavlja najčešće korišćen okvir od strane istraživača kada žele da svrstaju i uporede istraživanja iz ove oblasti. Treba reći da su u svom radu Baldwin i Ford, koji su objavili 1988. godine, izneli faktore koji utiču na transfer naučenog sa obuke, ali su tražili od budućih istraživača da imaju eklektički pristup u vezi sa ovom temom, da istraživanja imaju interaktivni pristup. Baldwin i Ford su se bavili istraživanjima i cilj njihovog rada je bio “sistemska istraživanja”¹⁵⁹, onoga što im je bilo na raspolaganju do tada i da “razmotre šta raditi dalje da bi se saznalo više”¹⁶⁰ u vezi sa transferom. Posle ovog rada do danas se pojavilo mnogo autora koji su istraživačkim radom dobili statističke podatke u vezi sa korelacijom faktora, predloženih od strane Baldwin i Forda, i dokazali njihov jak uticaj na transfer obuke, odnosno na primenljivost znanja i trajanje upotrebe naučenog.

U ovom radu ćemo detaljnije opisati inpute obuke koji ima uticaj na primenljivost i trajanje naučenog na proces transfera, koji je od velikog značaja, kako za organizaciju, tako i za same zaposlene. Značaj za zaposlene je u tome što zaposleni sa novim znanjima, veštinama

¹⁵⁸Kirkpatrick, 1967 u radu Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), str. 65.

¹⁵⁹Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), str. 64.

¹⁶⁰ Ibid, str.64.

i sposobnostima poboljšava svoje performanse što za posledicu može imati veću platu, unapređenja, veću motivaciju i zadovoljstvo poslom, sigurnost posla i veću konkurentnost na tržištu rada. Kada je zaposleni motivisan, zadovoljan i ima odlične performanse, kao rezultat obuke, organizacija dobija ne samo konkurentsku bitku na tržištu i povećanje prihoda kroz uloženi novac u obuku, nego dobija i bolju radnu klimu i poboljšava joj se imidž u poslovnom okruženju.

U ovoj analizi uzećemo u razmatranje one karakteristike/faktore, istražene i dokazane empirijski od strane eminentnih autora iz ove oblasti, koji imaju uticaj i u korelaciji su sa pozitivnim transferom obuke.

7.1.1. Karakteristike učesnika obuke

U razmatranje smo uzeli one karakteristike učesnika obuke koje su važne za transfer naučenog, a praktičari i teoretičari su dokazali korelaciju sa transferom znanja, i to su¹⁶¹: kognitivne sposobnosti, samoefikasnost, motivacija, percepcija vrednosti obuke.

Polaznici sa većim kognitivnim sposobnostima imaju više uspeha u obradi, usvajanju znanja i njegove primenljivosti. Stoga je jako važno da zaposleni koji se bave obukom i razvojem dobro sarađuju sa drugim funkcijama MLJR, u ovom slučaju sa funkcijom

¹⁶¹Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.; Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.; Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.; zu Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M., & Abt, M. (2009). Towards a new training transfer portfolio: A review of training-related studies in the last decade. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 288-311.

regrutacije i selekcije zaposlenih čija je nadležnost odabir novo zaposlenih koji bi trebalo da izaberu one kandidate koji su najadekvatniji za radno mesto za koje su konkurisali. Organizacije trebaju znati da kognitivna sposobnost polaznika igra važnu ulogu u konačnom uspehu programa obuke, ai dokaz za to su istraživanja¹⁶² u kojima je dokazano da kognitivne sposobnosti učesnika imaju krucijalni uticaj na transfer treninga.

Kao što smo već naveli, samoeфикаsnost je verovanje zaposlenih da mogu uspešno naučiti sadržaj obuke i ne odnosi se samo na konkretan set veština, već i na (auto) razumevanje šta se njihovom primenom može ostvariti. Ljudi sa većom samoeфикасношću imaju više poverenja u svoje sposobnosti da uče i primenjuju naučeno i veća je verovatnoća da se bolje fokusiraju na izazove koje uspešnije prevazilaze uz potpunu predanost.¹⁶³ Istraživanja pokazuju da je samoeфикаsnost povezana sa uspešnoшću u programima obuke. Zaposleni sa većom samoeфикасношću su spremniji da primene nova znanja i prihvate kompleksnije odgovornosti, što potvrđuje i da su bolji u transferu naučenog na obuci. Zaposleni koji su motivisani za uspešno savladavanje obuke, sa visokim nivoom samoeфикаsnosti, iskoristiće to znanje u realnim, konstantno promenljivim uslovima poslovanja. Time oni predstavljaju najbolje sredstvo za unapređenje konkurentnosti.

Motivacija za učenje je želja polaznika da usvoji sadržaj programa obuke. Razna istraživanja su dokumentovala da je motivacija povezana sa usvajanjem znanja, promenom ponašanja ili sticanjem veštine u programima obuke. Motivacija pre, tokom i nakon obuke ima važan uticaj na transfer naučenog. Motivacija za transfer obuke se definiše kao namera učesnika da naučena znanja, veštine i sposobnosti primeni na situacije na poslu. Veoma je važno razumeti zašto pojedinci odlučuju da primene stečena znanja, veštine i sposobnosti na radno mesto. Nekoliko teorija ljudskog ponašanja nam pomaže da razumemo i

¹⁶²Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.; Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.

¹⁶³Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

predvidimo ponašanja koja doprinose transferu naučenog: teorija očekivanja, teorija vrednosti i teorija ciljeva¹⁶⁴.

Noe¹⁶⁵ je objasnio jaku vezu između želje za transferom i teorije jednakosti i objasnio je da pojedinac koji veruje da će dobiti vrednost u plati ili u nekoj drugoj nagradi zbog toga što prisustvuje obuci i naučeno prenese na posao, veća je verovatnoća da će doći do učenja i da će to preneti na posao. Yamnill i McLean¹⁶⁶ su zaključili da u proučavanju motivacije za transfer obuke, logično bi bilo fokusirati se na ono šta zaposleni osećaju da bi trebalo da dobiju od svojih radnih mesta.

Percepcija vrednosti obuke – Razni autori se slažu da će učesnici obuke češće da prenesu znanje sa obuke ako shvate vrednost obuke¹⁶⁷. Istakli su da su mnogo veće šanse da se prenesu nova znanja, veštine i sposobnosti na radne performanse ako učesnici obuku shvate kao korisnu. Da bi bili motivisani za učenje, učesnike treba obavestiti o potencijalnim koristima koje bi mogle da se dese za njih lično i njihove karijere. Teorija očekivanja pomaže da se bolje razume zašto je vrednovanje treninga važno za učesnike obuke. Velada i dr¹⁶⁸ su pokazali da učesnikova procena o tome kolika je primenljivost obuke na posao, ili stepen u kom instrukcije dobijene na obuci odgovaraju zahtevima posla značajno utiču na transfer naučenog na obuci. Znači, do transfera će doći ako učesnici vide da je obuka merodavna za poboljšanje njihovog rada. Zbog toga bi bilo pametno da organizacije posvete deo svojih programa obuke informisanju zaposlenih o potrebama i korisnosti

¹⁶⁴Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208.

¹⁶⁵Noe (1986) u delu Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), , str.199.

¹⁶⁶Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly*, 12(2), 195-208.

¹⁶⁷Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

¹⁶⁸Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.

obuke¹⁶⁹. Davanje zaposlenima mogućnost izbora koji će program pohađati i poštovanje njihovog izbora dovodi do maksimiziranja motivacije za učenje i transfera znanja sa obuke.

7.1.2. Uticaj dizajna i isporuke programa obuke na transfer naučenog

Dizajn i isporuka programa obuke ima značajan uticaj na učenje i ishode u vezi sa transferom obuke. U smislu dizajna, novija istraživanja sugerišu da su koristi od obuke povećane primenom teorije učenja zasnovane na principima kao što su podsticanje polaznika da organizuju sadržaj obuke, vodeći računa da polaznici povećaju napor u sticanju novih veština, pružanju prilike da čine greške i da ih sa eksplicitnim upustvima ohrabri da uče iz grešaka¹⁷⁰. Transfer dizajna obuke odnosi se na stepen do kojeg je obuka dizajnirana i isporučena na način da obezbeđuje polaznicima mogućnost transfera obuke. Holton i dr. tvrde da je deo dizajna transfera stepen do kojeg program obuke odgovara zahtevima posla¹⁷¹.

Za našu temu su posebno značajni sledeći elementi:

~ **Ciljevi učenja/obuke** - Da bi zaposleni usvojili znanja i veštine iz programa obuke i primenili naučeno na poslu, program obuke mora da sledi određene principe učenja. Neophodno je da učesnici razumeju cilj obuke koji se odnosi na svrhu i očekivani rezultat aktivnosti obuke. Ciljevi bazirani na analizi potreba obuke pomažu zaposlenima da razumeju zašto im je obuka potrebna. Cilj ima tri komponente¹⁷²:

- Prikaz onoga što se očekuje da zaposleni urade (rezultat);

¹⁶⁹Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str.110.

¹⁷⁰Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

¹⁷¹ Holton i dr. u delu Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), str. 285.

¹⁷²Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. , str. 224.

- Prikaz prihvatljivog kvaliteta ili nivoa obavljanja poslova (kriterijumi);
- Prikaz uslova pod kojim se od polaznika očekuje izvođenje određenog željenog rezultata (uslovi);

Dobri ciljevi obuke daju jasnu ideju o tome šta se od polaznika očekuje nakon obuke. Treba uključiti i standarde zadovoljavajućeg obavljanja posla koje je moguće izmeriti ili proceniti. Važno je opisati sve resurse koji su polaznicima potrebni za obavljanje akcija ili ponašanja navedenih u određenom cilju. Takođe je značajno opisati i uslove pod kojima se očekuje postizanje cilja¹⁷³. Postavljanje ciljeva pomaže učesniku obuke da reguliše svoje ponašanje, da usmerava pažnju i akciju, da mobiliše dodatnu energiju/napor, da bude uporan i ujedno da motiviše učesnika da razvije odgovarajuće strategije za postizanje zadatog cilja, to jest, sva ona ponašanja koja su neophodna za transfer obuke. Polaznici će se više fokusirati na održavanje znanja ili veština u kontekstu rada kada vide konkretan rezultat obuke kao važan¹⁷⁴. Ciljevi su takođe korisni u prepoznavanju vrsta rezultata obuke koje treba meriti radi procene učinkovitosti programa obuke;

- ~ **Relevantnost konteksta** - Polaznici moraju da vide blisku povezanost između sadržaja obuke i radnih zadataka da bi došlo do prenosa veština u radno okruženje, tako naglašavajući korisnost procene potreba u identifikovanju sadržaja obuke;
- ~ **Modeliranje ponašanja** - je nastalo kao efikasna strategija na bazi istraživanja u vezi sa samoeфикасношću. Na osnovu teorija socijalnog učenja, ovaj pristup podrazumeva jasno definisana objašnjenja ponašanja koja treba naučiti, modele koji prikazuju efikasno korišćenje ovih ponašanja, mogućnost za polaznike da vežbaju naučene veštine i obezbeđivanje povratnih informacija prateći primenu/praksu¹⁷⁵. U meta-analitički pregledu, Taylor i dr.¹⁷⁶ su zaključili da bihevioralno modeliranje najviše utiče na transfer:

¹⁷³Ibid, str.224.

¹⁷⁴Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 273-274.

¹⁷⁵Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str.111.

¹⁷⁶ Taylor i dr. u delima Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; i Grossman, R., & Salas, E. (2011). The

- a) kada je pokazano i pozitivno i neaktivno ponašanje;
- b) kada polaznici generišu sopstvene scenarije za vreme treninga;
- c), kada polaznici postavljaju ciljeve za upotrebu ponašanja na radnom mestu;
- d) kada supervizori polaznika, takođe, idu na obuku i
- e) kada su nagrade i sankcije pokrenute u radnoj okolini.

~ **Upravljanje greškama** - Trening zasnovan na greškama omogućava polaznicima da predvide šta može da krene naopako, da ih nauči kako da se nose sa potencijalnim problemima. Takva obuka može poboljšati viđenje koristi jer ukazuje na negativne rezultate koji se mogu javiti bez sticanja veština¹⁷⁷. Ovaj oblik obuke omogućava polaznicima da na efikasan način savladaju pravilno korišćenje ciljanog znanja i veština na radnom mestu. Ovakva obuka može poboljšati percepciju korisnosti pružanja informacija o pogrešnim ponašanjima i podjednako je važna kao i komunikacija ciljnog ponašanja. Programi obuke bi trebalo da pripreme zaposlene na upravljanje samim sobom primenom novih veština i ponašanja na poslu.

~ **Realno okruženje obuke** – Pojedini aspekti obuke treba da oslikavaju ambijent u kojem će kompetencije biti primenjene, kako bi bio olakšan transfer znanja. Mnoge organizacije idu tako daleko da obuku sprovedu na radnom mestu, jer je to socijalno i stvarno fizičko okruženje gde će se budući zadaci obavljati. Takav način sprovođenja obuke u sredinama koje podsećaju na radno mesto povećavaju verovatnoću da će naučene kompetencije biti prenete¹⁷⁸. Radno okruženje ostvaruje svoj uticaj na prenos naučenog sa treninga na posao preko organizacione klime gde se organizaciona klima odnosi na transfer znanja i veština sa treninga, tzv. organizaciona klima u kontekstu transfera. Te percepcije su jedinstvena svojstva koja utiču na motivaciju individue i na ponašanja koja se tiču transfera znanja i

transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 273-274; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str.111.

¹⁷⁷Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 103-120.

¹⁷⁸Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 277.

veština sa treninga¹⁷⁹. Rouiller & Goldstein¹⁸⁰ dali su šire određenje klime u vezi sa transferom koja se odnosi na one organizacione podrške i ograničenja koja imaju uticaj na to da li će zaposleni ono što su naučili u jednom okruženju (situaciji treninga) potencijalno koristiti u drugoj situaciji (na poslu). Nadalje, drugi istraživači koristili su pojam klime u kontekstu transfera s ciljem da opišu individualne percepcije strukture socijalne podrške koja postoji unutar organizacije i koja se manifestuje u obliku podrške od strane kolega, supervizora i same organizacije¹⁸¹. Da bi se desio pozitivan transfer naučenog sa obuke neophodno je da učesnik obuke ima podršku kolega, nadređenih, organizacije koja podržava učenje, i da se ambijent u kome se organizuje obuka što više poklopi sa okruženjem gde će se primenjivati stečeno znanje jer tada možemo očekivati bolje performanse i postizanje organizacionih ciljeva.

~ **Povratna informacija** - Neophodna je povratna informacija koja se mora usredsrediti na određena ponašanja i mora biti pružena što je moguće brže jer utiče na motivaciju polaznika da prenesu stečena nova znanja i veštine na njihove poslovne aktivnosti. Martocchio i Webster¹⁸² u svom istraživanju ukazuju da polaznici obuke koji primaju negative povratne informacije manje uče tokom vremena nego oni koji dobiju pozitivnu povratnu informaciju o svom radu. Polaznici su više skloni da prenesu sadržaj obuke u radni kontekst kada vide da je program obuke osmišljen i realizovan na takav način da maksimalno poveća sposobnost polaznika da prenese naučeno na posao. Pozitivna povratna informacija u vezi sa primenom stečenih znanja na radne performanse utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, a ujedno je i signal organizatorima obuke da su preduzeli sve aktivnosti da se transfer dogodi.

¹⁷⁹ Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.

¹⁸⁰ Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.

¹⁸¹ Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30(1), 102-118.

¹⁸² Martocchio i Webster u radu Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30(1), 102-118.

- ~ **Svrishodnost** - Na transfer naučenog utiče upotrebljivost ili svrishodnost programa obuke. Istraživanje¹⁸³ pokazuje da menadžeri koji veruju u korisnost obuke češće će primenjivati naučene veštine u radu. Percepcija vrednosti ili korisnosti obuke može biti pod uticajem evaluacije polaznika u sledećim pitanjima:
- a) da li će nove veštine poboljšati performanse;
 - b) da se prepozna potreba da se poboljša njihov učinak na poslu i uverenje da će primena novog znanja/učenja poboljšati performanse,
 - c) praktičnost novih veština radi lakšeg transfera.

Transfer će biti uspešan kada učesnici programa obuke shvate da će nova znanja i veštine poboljšati odgovarajuće aspekte njihove radne aktivnosti¹⁸⁴. Prema tome, kada polaznici imaju predznanje i praksu kako da primene novo naučeno znanje i veštine na poslu i kada su instrukcije sa obuke podudarne sa zahtevima posla, postoji velika verovatnoća da će doći da transfera¹⁸⁵.

7.1.3. Radno okruženje

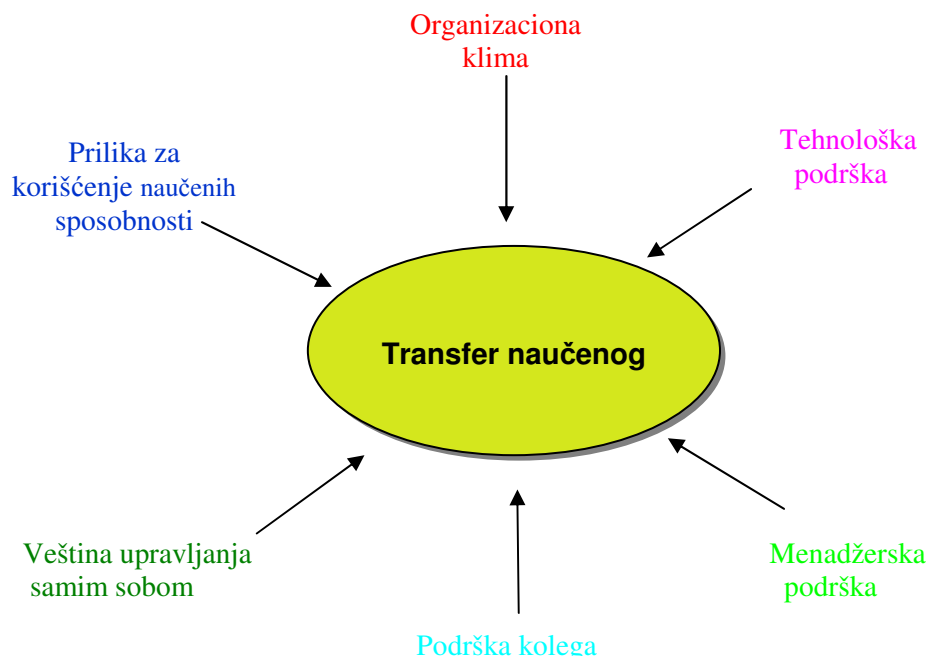
Iako su se teoretičari manje bavili uticajem radne sredine nego ličim karakteristikama i dizajnom obuke, brojne studije su pokazale da su faktori radne sredine važni za razumevanje transfera naučenog kao što su organizaciona kultura i klima transfera, mogućnost primene naučenog i podrška, itd.¹⁸⁶.

¹⁸³ Baumgartel id r, 1984., u radu Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.

¹⁸⁴ Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.

¹⁸⁵ Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.

¹⁸⁶ Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.; Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.; Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.; Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 103-120; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o.

Slika 14 : Karakteristike radnog okruženja koje utiču na transfer naučenog

Izvor: Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P.: *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Hrvatska, 2006, str.229

Klima transfera je koncipirana kao vidljiva ili moguća situacija u organizaciji koja sprečava ili olakšava korišćenje naučenih veština. Kada polaznici vide pozitivnu klimu za transfer naučenog, oni teže da primene naučene sposobnosti i veštine¹⁸⁷. Zaposleni imaju percepciju o dve karakteristike radne okoline koje omogućavaju ili sprečavaju transfer obuke: situaciona ograničenja i društvena podrška. Situaciona ograničenja uključuju nedostatak odgovarajućih alata i opreme, materijala, budžetska podrška i vreme, a društvena podrška

¹⁸⁷Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 103-120, str.112.

odnosi se na volju menadžera i kolega da podrže zaposlenog koji je bio na obuci i da mu daju povratnu informaciju¹⁸⁸.

Menadžeri mogu pružiti podršku na razne načine i u više faza u procesu obuke. Objašnjavanje ciljeva pre obuke, navodeći željene učinke, uslove pod kojim se učinak očekuje i kriterijumi prihvatljivih performansi, u mnogome će pomoći u delu posle obuke. Nakon obuke polaznik treba da dobije direktne povratne informacije o primenjenim znanjima i veštinama, podršku u vidu obezbeđivanja priznanja, ohrabrivanja i nagrade. Menadžerska podrška se odnosi na stepen do kojeg menadžeri polaznika naglašavaju važnost pohađanja programa obuke i podstiču primenu sadržaja obuke na posao. Što je veći stepen menadžerske podrške, to je verovatnije da će doći do transfera naučenog. Najveći nivo podrške je kada je menadžer i sam predavač¹⁸⁹.

Transfer obuke je moguće pojačati stvaranjem mreže podrške među polaznicima. Mreža podrške je grupa od dva ili više učesnika obuke koji se sastaju i raspravljaju o svom napretku u korišćenju naučenih sposobnosti na poslu.

Dobijanje mogućnosti za primenu svojih novih veština na radnom mestu, pospešuje transfer naučenog sa obuke. Istraživanja pokazuju da nedostatak takvih mogućnosti može ozbiljno da spreči korišćenje naučenih kompetencija na poslu¹⁹⁰. Polaznici su rekli da je nedostatak mogućnosti za korišćenje naučenog najveća prepreka za transfer i obrnuto. Za pozitivan transfer je neophodno da se smanji vreme između završene obuke i mogućnosti primene na poslu, kao i davanje vremena da se uvežbaju nove veštine¹⁹¹.

¹⁸⁸Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006).*Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296..

¹⁹¹Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters.*International Journal of Training and Development*, 15(2), str. 103-120.

Završetak formalne obuke ne bi trebalo da znači kraj učenju. Predavači i menadžeri bi trebali da obezbede praćenje primene znanja i nakon obuke i to je *maintenance* - trajanje upotrebe naučenog.¹⁹² što je i suština transfera obuke. Naglašava se upotreba radnih pomagala, alata koji su dizajnirani da pomognu u obavljanju ovog koraka, informaciona pomagala, koučing pomagala itd. Organizacija treba da uradi sve što je neophodno ako želi da se dogodi transfer naučenog, odnosno da se vrati investicija u obuke i obrazovanje zaposlenih.

Sticanje znanja i veština, promena i unapređenje ponašanja i stavova putem obuke nema neku vrednost ako ne dođe do transfera naučenog, to jest do primenljivosti znanja u kontekst posla. Obuka postaje beskorisna ako ne može da se prevede u performanse koje su ključ poslovnog procesa. Stoga je neophodno da transfer naučenog bude povezan sa strateškim ciljevima i prioritet ključnim akterima u organizaciji.

Kako bi obezbedile da zaposleni imaju mogućnost za kvalitetno obavljanje svojih radnih aktivnosti, gde se neguje kultura učenja, gde je celokupni sistem upravljanja ljudskim resursima postavljen tako da obezbeđuje konkurensku prednost, gde postoji podrška obrazovnim aktivnostima, što od strane menadžmenta, što od strane zaposlenih, gde su zaposleni motivisani da uče, i gde transfer naučenog ima primenu u radnom okruženju, a sistem kompenzacija i benefita se bazira na naučenim veštinama, znanjima i veštinama, mnoge organizacije teže da stvore tako radno okruženje da - postanu učeće organizacije.

¹⁹²Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.

7.1.4. Učeća organizacija

Da bi obezbedile efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primenjuju stečena znanja na poslu, kao i da menadžeri podržavaju učenje i motivišu zaposlene na učenje, mnoge organizacije teže da stvore radno okruženje koje će biti podsticajno za učenje – da stvore organizaciju koja uči. Ona se može okarakterisati kao organizacija koja ima značajan kapacitet za učenje, prilagođavanje i promene¹⁹³.

Iako se o važnosti učenja, ekonomiji zasnovanoj na znanju, upravljanju znanjem unutar organizacije, intenzivnije govori tek u poslednje vreme, koncept učeće organizacije svoje korene vuče iz 1950-ih i 1960-ih godina. Koncept sistemskog razmišljanja primenjen je u praksi 1950-ih godina. Sistemski pristup definiše organizacije kao sisteme koji su pod direktnim uticajem promena u okruženju, a sposobnost njihovog preživljavanja zavisi od sposobnosti uočavanja i prilagođavanja tim promenama.

Koncept sistemskog pristupa uticao je na Sengeova razmišljanja i početkom 1990-tih u svojoj knjizi “Peta disciplina: principi i praksa učeće organizacije¹⁹⁴”, sistemsko razmišljanje identifikuje kao integrišuću snagu za stvaranje organizacije koja uči i kaže da su organizacije koje uče one u kojima ljudi neprestano izgrađuju svoj kapacitet za kreiranje rezultata koje istinski žele ostvariti, gde se neguju novi obrasci razmišljanja, a ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno.

U učećoj organizaciji, osposobljavanje se vidi kao deo sistema koji je namenjen stvaranju ljudskog kapitala, jer ljudski kapital nije samo podučavanje zaposlenih osnovnim sposobnostima, znanjima i veštinama koje su potrebne za obavljanje aktuelnih poslova,

¹⁹³ Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.

¹⁹⁴ Senge P. (2003). *Peta Disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči*, prevod, Adizes.

nego i podsticanje kreativnosti i inovativnosti, plus motivisanje zaposlenih kako bi stekli i primenili znanje. Učeća organizacija ističe da se učenje događa na individualnom nivou, na nivou grupe i na nivou organizacije. Strategija učeće organizacije je orijentisana na prepoznavanje i prihvatanje stava da je učenje jedini izvor srategijske prednosti.

Osnovne karakteristike organizacije koja uči se ogledaju u sledećem¹⁹⁵:

- ☞ Poticajno okruženje za učenje. Okruženje koje podržava učenje ima četiri karakteristike:
 - Psihološku sigurnost – da bi mogli da uče zaposleni treba da se osećaju sigurno u izražavanju svojih misli o poslu, u vezi sa postavljanjem pitanja, kada se neslažu sa menadžerima i u vezi sa napravljenim greškama;
 - Uvažavanje različitosti - Različite funkcionalne i kulturne perspektive se poštuju. Učenje se dešava kada ljudi postanu svesni da postoji i drugačije mišljenje od njihovog i ta različitost dovodi do povećanja energije i motivacije koja može da podstakne brainstorming, nove ideje i inovacije;
 - Otvorenost ka novim idejama - Učenje nije samo ispravljanje grešaka i rešavanje problema. Zaposleni se ohrabruju da preuzmu rizik, da se bave inovacijama, da istražuju neprovereno i nepoznato, kao što su probanje novih procesa ili razvoj novih proizvoda i usluga.
 - Vreme je za razmišljanje – Kada su ljudi prezaposleni ili pod velikim stresom zbog rokova, njihova sposobnost da misle kreativno i analitički je smanjena kao i njihova sposobnost da uče iz svojih iskustava. Okruženje koje podržava učenje podstiče preispitivanje procesa u organizaciji;
- ☞ Procesi i prakse učenja - procesi učenja uključuju stvaranje, prikupljanje, tumačenje i širenje informacija. Za maksimalni učinak, znanje mora biti deljeno na

¹⁹⁵ D. Garvin, A. Edmondson, and F. Gino, "Is Yours a Learning Organization?" Harvard Business Review (March 2008): 109–116; <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>, dostupno 3.5.2015. god.

sistemski i jasno definisan način. Deljenje znanja može se odvijati među pojedincima, grupama ili celim organizacijama.

- ☞ Vodstvo pojačava učenje - Organizacijsko učenje je pod snažnim uticajem ponašanja menadžmenta. Kada lideri postavljaju pitanja i aktivno slušaju odgovore svojih zaposlenih, i kada se vodi konstruktivan dijalog, ljudi su ohrabreni da uče. Ako lideri signaliziraju važnost trošenja vremena na identifikaciji problema, transfera znanja i na post-reviziju dobijenih rešenja, te aktivnosti će napredovati. Kada top menadžment nagrađuje, promovise i podržava učenje i pokazuje svojim ponašanjem da su animirani alternativnim gledištima, zaposleni se osećaju ohrabreni da ponude nove ideje i mogućnosti.

U učećoj organizaciji zaposleni kontinuirano razmenjuju znanja između sebe i svoj posao koriste kao osnovu za primenu i sticanje novih znanja. Organizacija podstiče zaposlene da razmišljaju na nov način i da proverava polazne pretpostavke. Kreira takvu kulturu u kojoj je učenje osnova za nagrađivanje i unapređenje koje je podržano organizacionom strategijom i od strane menadžmenta. Ohrabruje se fleksibilnost i eksperimentisanje i vrednuju se zaposleni tako što organizacija kreira organizacione sisteme i okruženje koje podstiče razvoj svakog zaposlenog¹⁹⁶. U učećoj organizacija MLJR sa svojim praksama a posebno obuka dobija svoju punu afirmaciju.

7.2. Evaluacija programa obuke

Evaluacija obrazovnih aktivnosti će pokazati da li je došlo do transfera naučenog sa obuke, odnosno da li su vreme, novac i trud koji su uloženi u obuku uticali na ishode ljudskih resursa (stavove, motivaciju, ponašanje, ljudski kapital), na organizacione ishode

¹⁹⁶ Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.

(performanse i produktivnost) kao i na finansijski rezultat kompanije (dobit, finansijske pokazatelje).

Evaluacija treninga odnosi se na sistematsko prikupljanje podataka, kako bi se odgovorilo na pitanje (a) da li su postignuti ciljevi učenja i / ili (b) da li je ostvarivanje tih ciljeva rezultiralo poboljšanim performansama na poslu?¹⁹⁷. Obuka ima veći uticaj na organizacione ishode performansi i na ljudske resurse, a manji uticaj na finansijske rezultate, što ne iznenađuje. Može da se desi da nema promena na finansijskom učinku kompanije, a mogu da se vide rezultati uticaja na prakse ljudskih resursa. Organizacije ulažu u obuku, troše milione, jer učenje često stvara znanje koje odvajaju uspješne od neuspješnih kompanija, stvara konkurentsku prednost i upravo zbog ulaganja para, kompanije očekuje da rezultati i benefiti u vezi sa obukom budu merljivi. Ishodi obuke ili kriterijumi se odnose na mere koje trener i kompanija koriste za procenu programa obuke. Dizajn evaluacije odnosi se na prikupljanje informacija - uključujući šta, kada, kako, i od koga-koje će se koristiti za određivanje efikasnosti programa obuke.

Kada ocenjujemo program obuke, moramo da vodimo računa o momentu kada ćemo da pristupimo merenju rezultata i o kriterijumima koje ćemo da primenimo na njegovo vrednovanje.

Merenje znanja može se obaviti pre nego što obuka počne, i tada utvrđujemo koje su znanje učesnici imali pre obuke i upoređujemo ga sa rezultatima nakon obuke; ili evaluacija može da bude odmah nakon obuke s tim što tako uspevamo da izmerimo samo reakcije ali ne i efekte koji dolaze nakon što se polaznik vrati na svoje radno mesto; evaluacija može biti sprovedena i posle određenog vremena, kada su svi irelevantni faktori obuke prestali da deluju na rezultate.

¹⁹⁷ Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.; Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.

Što se tiče kriterijuma evaluacije, oni mogu da variraju u zavisnosti od ciljeva same obuke, to jest, jedni kriterijumi će biti primenjeni u zavisnosti da li je planirano da obuka razvije određena ponašanja kod učesnika, a drugi kriterijumi kod provere usvojenih znanja.

Evaluacija obuke uključuje i formativnu i sumativnu evaluaciju¹⁹⁸. Formativna evaluacija se odnosi na ocenu obuke koja se odvija tokom dizajna programa i razvoja programa. Formativna evaluacija pruža informacije o tome kako učiniti program boljim i obično uključuje prikupljanje kvalitativnih podataka o programu. Kvalitativni podaci uključuju mišljenja, uverenja i osećanja u vezi sa programom. Formativna procena vrši se pojedinačno ili u grupama pre nego što se program ponudi ostalim učesnicima u kompaniji. Kao rezultat formativne evaluacije, sadržaj obuke može biti promenjen u cilju lakšeg razumevanja, a metode obuke mogu biti podešene da poboljšaju učenje u cilju poboljšanja učenja i transfera znanja zaposlenih. Sumativna evaluacija se odnosi na procenu promena kod polaznika koje treba da budu rezultat učešća u programu obuke, to jest, da li su učesnici stekli znanja, veštine, stavove, ponašanje, ili neke druge ishode koji su identifikovani u ciljevima obuke? Sumativna procena može obuhvatiti merenje novčanih benefita tj. povrat na investicije koje kompanija očekuje da dobije od investiranja u obuku. Ova procena obično uključuje prikupljanje kvantitativnih (numeričkih) podataka putem testova, ocene ponašanja ili objektivno merenje performansi kao što su obim prodaje, broj nesreća, ili patenata.

Osnovna svrha evaluacije je unapređenje ukupnog obrazovnog procesa sa aspekta postizanja organizacionih definisanih ciljeva. Evaluacijom mogu da se detektuju jake i slabe strane obrazovnog programa i po potrebi korigovani da daju doprinos ciljevima učenja. Evaluacija pruža informacije o finansijskoj koristi i troškovima obuke menadžmetu, koji na osnovu tih podataka odlučuje o daljim koracima. Rezultati evaluacije treba da se koriste da podstaknu sve zainteresovane strane u toku procesa obuke, uključujući

¹⁹⁸ Van Wart, Cayer, Cook u delu Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin, str.218

rukovodioce, zaposlene i trenere da dizajniraju ili izaberu obuku koja pomaže da kompanija ispuni svoju poslovnu strategiju a menadžerima i zaposlenima da ispune svoje ciljeve¹⁹⁹.

Da bi mogle da urade procenu svog obrazovnog programa, kompanije bi trebale da odluče „kako” će odrediti efikasnost programa, odnosno da identifikuju koji su ishodi ili kriterijumi obuke koje će meriti. Istorijski gledano, organizacije i istraživači obuke su se oslanjali na Kirkpatrick-ovu²⁰⁰ hijerarhiju kao okvir za evaluaciju programa obuke u kojoj je predložio tehnike za evaluacije, predlažući četiri "nivoa" kojim program obuke može da se proceni. Kirkpatrick preporučuje merenje:

1. Reakcije polaznika – *da li se polaznicima svideo program obuke?*
2. Učenja - *da li su polaznici naučili principe, veštine ili činjenice koje je trebalo naučiti?*
3. Ponašanja polaznika na poslu – *da li je zbog učešća na obuci došlo do promene ponašanja polaznika na poslu?*
4. Rezultata organizacije – *da li je taj promenjeni način rada doveo do stvarnih poboljšanja u ukupnom radnom učinku orgaizacije?*

Takođe, Kirkpatrick-ov model podrazumeva da su promene na višem nivou (na primer, rezultati) od veće koristi nego promene na nižem nivou (npr. učenje) i stoga promene na višem nivou ne treba ocenjivati ukoliko nisu zadovoljavajući rezultati postignuti na prethodnim nivoima. Međutim, ovaj model je kritikovan zbog niza razloga i od mnogih autora²⁰¹: istraživanja koja su sprovela ovi autori, nisu pokazala da je svaki nivo uzrokovan nivoom koji mu prethodi, niti ima dokaza koji ukazuju da se nivoi razlikuju po važnosti.

¹⁹⁹ Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.

²⁰⁰ Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating training programs:the four level*, 3th edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

²⁰¹ Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.; Phillips, J. J. (1996). ROI. *Training & Development*, 50, 42-47.; Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358.; Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.; Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.

Ova metoda ne uzima u obzir svrhu procene. Ishodi, koji se koriste za evaluaciju, treba da se odnose na potrebe za obukom, ciljeve učenja, kao i strateške razloge za obukom. Upotreba ove metode sugerise da ishodi mogu i treba da budu prikupljeni na pravilan način, to jest, mere reakcije treba da budu praćene merama učenja, ponašanja i rezultata. U stvari, mere za učenje treba da se prikupljaju u približno isto vreme kao i mere reakcije, pred kraj programa obuke, kako bi se utvrdilo da li je došlo do učenja.

Ipak, i pored kritika upućenih od strane akademskih istraživača i praktičara Kirkpatrick-ov model je i dalje osnova za evaluaciju u mnogim organizacijama. To je evidentno u godišnjim istraživanjima praksi obuke organizacija sprovedenim od strane Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD) gde se kaže da se prakse evaluacije i dalje sprovode u smislu "četiri nivoa": više od 90 % anketiranih organizacija meri reakcije učesnika, preko 80 % meri učenje, preko 50% meri ponašanja na radnom mestu, i skoro 40 % je prijavilo da meri rezultate²⁰².

I pored kritika, istraživači su Kirkpatrick-ov model uzeli kao okvir za nadogradnju svojih predloga u cilju što efikasnije evaluacije koja bi pokazala uspeh/neuspeh obrazovnog programa. Pošto rezultati obuke mogu biti različiti, neki autori²⁰³ su ishode obuke podelili u pet kategorija:

➤ **Ishodi reakcija (NIVO 1)**

Ovi ishodi se odnose na polaznikovu percepciju i informacije se prikupljaju na kraju obrazovnog programa putem upitnika gde se meri reakcija učesnika u vezi sa polaznikovim zadovoljstvom u odnosu na predavača, materijal, jasnoću ciljeva obuke, i korisnost obrazovnog sadržaja. Polaznici koji su imali pozitivnu reakciju na obuku, lakše su učili i

²⁰²Patel u delu Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), str.91.

²⁰³Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311-328.; Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating training programs: the four level*, 3th edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc.; Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o. ; Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

bili su spremniji da promene ponašanje i poboljšaju svoj učinak. Iako je bilo istraživača koji su smatrali da reakcije učesnika obuke nisu povezane sa učenjem, nedavni rezultati istraživanja ukazuju da reakcije učesnika imaju najveću korelaciju sa promenama u afektivom učenju²⁰⁴. Istraživanje je utvrdilo da su reakcije učesnika u vezi sa promenama u deklarativnom i proceduralnom znanju, kojim se osporava istraživanje koje sugerše da reakcije učesnika nisu u vezi sa učenjem. Rezultati ukazuju da reakcije mogu uticati na motivacione procese tokom treninga kao i na njihove povezane ishode, na samoefikasnost, deklarativno znanje posebno kada se koristi tehnologija za isporuku znanja. Ovo je posebno značajno kada se koriste metode online i e-učenje da učesnici imaju lak i brz pristup i da je sadržaj obuke povezan sa njihovim iskustvom na poslu, zadacima i sl. Reakcije učesnika, odnosno njihova percepcija u vezi sa obukom može da bude smernica trenerima da koriguju sadržaj, promene način izlaganja, a samim organizatorima obuke može da bude od pomoći svaka sugestija u vezi sa sposobnostima i veštinama samog predavača. Reakcije učesnika mogu da utiču na organizacione ishode kao što su reputacija obuke, stopa upisa učesnika i uspešnost u vezi sa marketingom same obuke, što sve zajedno popravljaju imidž kompanije i utiče na njenu konkurentnost.

➤ **Kognitivni ishodi (NIVO 2)**

Koriste se za određivanje stepena do kojeg su zaposleni upoznati sa principima, činjenicama, tehnikama, postupcima ili procesima obrađenim u programima obuke. Meri se znanje koje su polaznici stekli u programu i to testovima tipa papir i olovka; cilj je da utvrdi šta su polaznici zaista naučili i šta od toga mogu da primene u organizaciji. Vrednuje se usvajanje znanja od strane zaposlenih to jest da li sa novostečenim kompetencijama mogu bolje da izvršavaju svoje radne zadatke. Rad na ovakvoj evaluaciji je kompleksniji od prethodnog jer se bazira, kako na kognitivnim aspektima – na kvalitetu i vrsti naučenog od strane zaposlenog, tako i na rezultatima zasnovanim na usvojenim kompetencijama - poboljšanju sposobnosti, odnosno boljem obavljanju radnih zadataka. Evaluacija usvojenog znanja može biti sprovedena pre, tokom i po završetku obrazovnih aktivnosti i ona ukazuje na promenu u znanju tokom obuke. Za polaznike je veoma važno poznavanje rezultata

²⁰⁴ Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 287-289.

ovakve evaluacije, jer tako stižu uvid o odnosu svojih napora da nauče i ostvarenih rezultata, što može dodatno da ih stimulira. Postoje određeni nedostaci ovakve evaluacije, jer znanja usvojena na obuci, mogu da se razviju samo ako se praktično koriste, to jest ako postoje uslovi za transfer znanja. Polaznikovo učenje je neophodno, ali ne i dovoljan uslov za promenu ponašanja

➤ **Ishodi veština (NIVO 2 ili 3)**

Koriste se u proceni nivoa tehničkih ili motoričkih veština i ponašanja. Ishodi veština uključuju sticanje ili učenje veština i korišćenje veština na radnom mestu (transfer veština). Rezultati ove evaluacije odnose se na Kirkpatrick-ov drugi nivo (učenje) i treći nivo (ponašanje). Posmatranjem polaznika na radnom mestu se prati u kojoj meri su učesnici obuke savladali naučene veštine.

➤ **Ishodi stavova (NIVO 2 ili 3)**

Ovi ishodi uključuju stavove i motivaciju. Stavove je moguće izmeriti istraživanjima, upitnicima koji vrednuju samo obrazovnu akciju, a ne i njene efekte na obavljanje posla;

➤ **Rezultati (NIVO 4)**

Koriste se u određivanju isplativosti programa obuke za organizaciju, to jest, merenje svih efekata obrazovanja od kojih organizacija ima određenu dobit ili korist;

➤ **Povraćaj investicije²⁰⁵ (ROI - Return on Investment) (NIVO 5)**

Ovde se radi o odnosu troškova obuke i ostvarenih efekata, odnosno dobrobiti za organizaciju. Uzimaju se u obzir neposredni i posredni troškovi. Neposredni troškovi su: nadoknada za izvođače, materijal za obuku, oprema, iznajmljivanje prostora, putni troškovi i sl. Posredni troškovi nisu direktno vezani sa oblikovanjem, razvojem ili održavanjem programa obuke. Tu spadaju: infrastruktura, putovanja i izdaci koji nisu direktno vezani za program, plate menadžmentu odeljenja i osoblju koje nije vezano ni za jedan program, administracija i plate osoblja i sl. dobiti su sadržane u navedenim ishodima i rezultatima. Neke mogu da se utvrde odmah za vreme ili neposredno nakon obuke, a druge su povezane sa transferom naučenog i zahtevaju vreme praćenja;

²⁰⁵ Philips J, StoneR. (2002). How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators, MC Graw-Hill.

Povraćaj investicije je veoma važan ishod obuke. Top menadžment najviše insistira da mu se ulaganje u obuku iskaže kvantitativno, što bi moglo da pomogne u vezi sa statusom funkcije za ljudske resurse, koja i time može da opravda svoju ulogu u kompaniji. Povraćaj investicije može da se uradi preko cost-benefit analize koja određuje ekonomsku korist od programa obuke. Informacije o troškovima obuke su važne iz nekoliko razloga²⁰⁶:

- Da bi se razumeli ukupni izdaci za obuku, uključujući direktne i indirektne troškove;
- Da se uporede troškovi alternativnih programa obuke;
- Da bi se procenio procenat novca koji je potrošen na razvoj obuke, administraciju i evaluaciju, kao i za poređenje uložених sredstava u obuku za različite grupe zaposlenih;
- Za kontrolu troškova.

Međutim, važno je imati na umu da ROI nije zamena za druge programske ishode koji pružaju podatke o uspehu programa na osnovu reakcije polaznika, ishoda učenja i transfera treninga .

Bez obzira koji se metod – model - način koristi za evaluaciju, bitno je da se ona dogodi. Evaluacija obrazovnog procesa služi za usavršavanje programa treninga kao i za određivanje vrednosti obuke za zaposlene i njihove kompanije. Efikasna evaluacija programa obuke pretpostavlja da izabrani kriterijumi evaluacije budu kvalitetni u pogledu relevantnosti, pouzdanosti, diferenciranosti i praktičnosti²⁰⁷.

- a) Relevantnost se odnosi na stepen u kojem su rezultati obuke vezani za sadržaj programa obuke. Rezultati obuke treba da budu validna merenja učenja, odnosno da budu zasnovani na unapred definisanim ciljevima učenja tokom konkretnog programa obuke, da ne bude kontaminirani sadržajima koji nisu predviđeni obukom ili deficitarni u pogledu merenja efekata koji su definisani

²⁰⁶ Carnevale, A. P., & Schulz, E. R. (1990). Return on Investment: Accounting for Training. *Training and Development journal*, 44(7).

²⁰⁷ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str.228-229; Bogičević B. (2003), *Menadžment ljudskih resura*, Ekonomski fakultet Beograd.

kroz ciljeve obuke za koje smo već ranije rekli da treba da sadrže očekivane aktivnosti, uslove pod kojima učesnici obuke treba da ih obavljaju i po kojim standardima.

- b) Pouzdanost se odnosi na stepen u kojem se efekti obuke mogu kontinuirano meriti tokom dužeg vremenskog perioda; na primer testom se može videti pouzdanost tako što se učesnicima obuke test daje pre i posle obuke . Pouzdan test obuhvata sve one podatke čije se značenje ili tumačenje ne menja tokom vremena. On omogućava treneru da da svaki napredak u testiranju u post trening fazi uporedi sa pre trening testom i na osnovu dobijenih rezultata pouzdano utvrdi da li se učenje dogodilo kao posledica obuke.
- c) Diferenciranost se odnosi na stepen u kojem se performanse polaznika nakon obuke stvarno različite u odnosu na njegove ranije performanse;
- d) Praktičnost se odnosi na stepen kompleksnosti kriterijuma evaluacije u pogledu njihovog merenja. Jedan od razloga zašto mnoge kompanije ne uključuju u dizajn evaluacije obuke kriterijume kao što su učenje, ponašanje i rezultate jeste problem njihovog merenja.

U istraživanju koje je sproveo 2005. godine, Američko udruženje za obuku i razvoj (ASTD) Benchmarking Forum, došlo je do podataka da 91% anketiranih organizacija meri reakcije, 54% meri kognitivne ishode, 23% meri stavove, 8% meri rezultate i 3% meri ROI²⁰⁸.

U septembru 2010 godine ESI²⁰⁹ je sproveo istraživanje da vidi u kojoj meri organizacije mere poslovni uticaj učenja, i ako mere na koji način to rade. Od 412 ispitanika, koji su direktno uticali na program obuke i evaluaciju u svojim kompanijama, više od polovine (50,7%) ne meri poslovni uticaj i kao razloge za to su naveli: nedostatak resursa, nedostatak kvalifikovanih ljudi koji mogu da prate poslovni uticaj, nerazumevanje

²⁰⁸ Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin., str.229.

²⁰⁹ http://www.esintl.co.uk/resource_centre/white_papers/orgimprov/The%20Measurement%20Dilemma%20-%20Tying%20Learning%20to%20Business%20Impact%20and%20Financial%20Outcomes.pdf, pristup 23.7.2014. godine

metodologije i da im to nije prioritet. Oni koji mere poslovni uticaj obuke, (49,3% ispitanika), na pitanje koje oblasti poslovnog uticaja mere odgovorili su: povećanje kvaliteta, povećanje produktivnosti i povećanje angažovanosti zaposlenih što im je i prioritet u merenju. ROI i povećanje prihoda je bilo na dnu lestvice ali kada bi mogli da mere to bi bilo na vrhu liste. Iznenadujuće je to što 47,4% ne koristi posebnu metodologiju ali tvrde da mogu da dokažu efikasnost njihovih programa obuke. Ovakvi odgovori pokazuju da organizacijama ostaje nejasno kako da dokažu efikasnost obuke, koristeći jasnu i doslednu metodologiju. Umesto da se oslanja na „usmene“ dokaze, organizacije bi trebalo da definišu metodologije za merenje poslovnog uticaja pre, tokom i posle obuke. Da bi obezbedile adekvatnu evaluaciju obuke, kompanije bi trebalo da prikupe mere ishoda učenja (nivo 1 i 2) i transfera naučenog (nivo 3,4,5). Neophodno je reći da je pogrešno meriti samo ishode reakcija i kognitivne ishode. Da bi obuka bila uspešna, učenje i transfer znanja mora da se desi. Svaki program obuke obično ima ciljeve koji se odnose i na jedno i na drugo. Znači, učesnici obuke stiču znanje i kognitivne veštine i to posle treba da primene u svom radnom okruženju, to jest na poslu. Kao rezultat toga, kompanije treba da obezbede adekvatnu procenu obuke, tako što prikupljaju mere ishoda koji se odnose na oba aspekta: i na učenje i na transfer znanja.

Mere ishoda nisu mnogo povezane jedne sa drugima. Iako se pretpostavlja da će zadovoljni polaznici naučiti više i da će primeniti naučeno znanje, veštine i sposobnosti na poslu, što će dovesti do promene ponašanja i postizanja boljih rezultata koji će se odraziti na ishode kompanije, to ne mora da se obavezno dogodi. Alliger i Janak²¹⁰ su pokazali u svom istraživanju da su korelacije između reakcije, kognitivnih ishoda, stavova i rezultata male. Koje ćemo ishode meriti, zavisi od ciljeva obuke.

Reakcije i kognitivni ishodi ne pomažu u utvrđivanju koliko učesnik obuke koristi sadržaja obuke na poslu. Trebalo bi da evaluacija obuhvatiti ishode ponašanja, stavova, veština, i

²¹⁰ Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel psychology*, 42(2), 331-342.

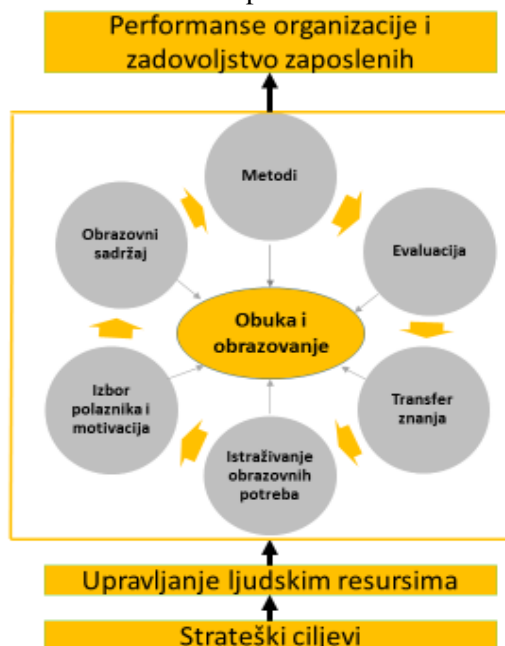
rezultate da bi se utvrdilo u kojoj meri je došlo do transfera naučenog, da li je obuka uticala na ponašanje, veštine i sposobnosti koji su direktno uticali na efikasnost kompanije.

Svaka organizacija je specifična sama po sebi i svaka bi trebala da nađe svoj način da uradi kvalitetnu evaluaciju koja će pokazati i materijalnu i nematerijalnu korist. Materijalna korist može biti povećanje proizvodnje, manje štete, bolji proizvodi i usluge itd. Nematerijalne koristi od obuke mogu biti: povećanje zadovoljstva zaposlenih; povećana organizaciona posvećenost; poboljšan timski rad; smanjenje sukoba i stresa; zadržavanje kvalitetnih zaposlenih itd. Evaluacija obuke bi mogla da pokaže da li je ceo proces obuke bio usklađen sa organizacionom strategijom i ciljevima, kao i sa potrebama zaposlenih i da li se pokazao kao dobra investicija, koja je dala doprinos konkurentskoj prednosti kompanije, ili je pak obuka bila trošak jer su rezultati dobijeni evaluacijom ukazali na loše rezultate. Analiza može da ukaže kakva je uloga funkcije za ljudske resurse, imajući u vidu da u većini organizacija nadležni u upravljanju ljudskim resursima imaju uticaja na planiranje, realizaciju, primenu i evaluaciju obrazovnog programa i da na taj način funkcija daje svoj doprinos uspehu preduzeća, čime bi mogla da utiče na svoj status u organizaciji. Rezultati obuke i obrazovanja imaju dugoročne posledice i većina autora se slaže da su rezultati obuke i obrazovanja u organizaciji teško merljivi zbog višestrukih učinaka i dugoročnih dejstava.

8. UTICAJ OBUKE NA PERFORMANSE ORGANIZACIJE

Ranije, obuka i razvoj nisu bili posmatrani kao aktivnosti koje bi mogle da pomognu kompanijama da naprave „dodatnu vrednost“ i da se uspešno suprotstave konkurentskim izazovima. Danas, međutim, kompanije koriste obuku kao oružje u postizanju konkurentske prednosti. Organizacije se suočavaju sa velikim promenama zbog novih tehnologija, brzog razvoja znanja, globalizacije, novih uslova poslovanja i moraju da preduzmu korake da imaju kvalitetan ljudski kapital koji može da odgovori na takvu novonastalu situaciju. Investiranje u zaposlene kroz obuku, da bi se uvećalo njihovo znanje, sposobnosti i veštine, ima uticaja na same zaposlene kroz povećavanje njihove motivacije i zadovoljstva, kao i na organizacione ishode kroz veću produktivnost, finansijsku dobit, inovacije, bolje proizvode i usluge, smanjenu fluktuaciju zaposlenih, odsustvovanje, posvećenost, klimu, itd.

Slika 15: Neophodni faktori da bi obuka uticala na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih



Izvor: Autor

Kao što se vidi na slici 15, da bi obuka imala maksimalnu učinkovitost na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih neophodno je da bude usklađena sa strateškim ciljevima organizacije, integrisana u funkciju menadžmenta ljudskih resursa, i da svi koraci u realizaciji obrazovnog programa budu temeljno pripremljeni i implementirani (analiza obrazovnih potreba, izbor polaznika i motivacija, obrazovni sadržaj, metodi, evaluacija, transfer znanja).

Literatura o strateškom upravljanju ljudskim resursima (SHRM) obezbeđuje veliki broj modela koji objašnjavaju kako obuka može dovesti do pozitivnih organizacionih ishoda. U zavisnosti od strategije organizacije i okruženja Wright i McMahan²¹¹ su dali šest teorijskih modela proučavanja MLJR, od kojih su tri modela (teorija zasnovana na resursima-resourced based view; kibernetički sistem-sybernetic system; bihejvioralna perspektiva-behavioural perspective) relevantna za razumevanje odnosa između obuke i organizacionih performansi.

*Teorija zasnovana na resursima firme*²¹² - uključuju fizički kapital, ljudski kapital i organizacioni kapital koji omogućavaju firmi da poboljša efikasnost i efektivnost. Po ovoj teoriji, resursi jedne organizacije mogu biti izvor konkurentske prednosti na duge staze i da bi to bili treba da imaju četiri svojstva: vredni - kada omogućavaju firmi da zamisle ili implementiraju strategije koje poboljšavaju efikasnost i efektivnost; da su jedinstveni, nesavršeno imitabilni i da ne mogu biti zamenjeni drugim resursima od strane konkurentih firmi. U skladu sa tim obuka može da se posmatra kao investicija u ljudski kapital koja može da obezbedi znanja, veštine i sposobnosti koji dodaju vrednost organizaciji i omogućavaju zaposlenima da obavljaju poslove neophodne za postizanje ciljeva što rezultira pozitivnim ishodima na organizacionom nivou.

²¹¹ Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

²¹² Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120., str. 106-107.

Modeli zasnovani na bihevioralnoj perspektivi – Schuler i Jackson²¹³ smatraju da ponašanje zaposlenih ima ulogu posrednika između strategije i rezultata firme. Ovi modeli se ne fokusiraju na znanju, veštinama i sposobnostima nego na stavovima, ponašanju i odanosti zaposlenih što može da bude instrument u stvaranju konkurentske prednosti jer utiču na performanse organizacije. Shodno tome, praksa ljudskih resursa treba da izazove i ojača ponašanje koje zahteva strategija organizacije. U tom smislu, neophodno je da se identifikuju prakse upravljanja ljudskim resursima, koje će biti najefikasnije za izazivanje željenog ponašanja. Primenjen model, zasnovan na bihevioralnoj perspektivi, sugeriše da će obuka rezultirati pozitivnim organizacijskim ishodima u meri u kojoj ponašanje zaposlenih bude u skladu sa strategijom organizacije²¹⁴.

*Kibernetički model sistema ljudskih resursa*²¹⁵ - je skup modela tj. input (znanja, veštine, sposobnosti ljudskih resursa), propusnost/protok (ponašanje ljudskih resursa) i output/rezultata (prodaja, produktivnost, zadovoljstvo poslom...). Znači, obuka bi trebalo da utiče na poboljšanje kompetencija zaposlenih koje oblikuju ponašanje zaposlenih što za krajnji rezultat ima pozitivne ishode za organizaciju.

Kozlovski i dr.²¹⁶ su predložili okvir za razvoj modela sa više nivoa (multilevel approach) gde "efikasnost obuke obuhvata vezu između mikro rezultata obuke i makro ciljeva na višim nivoima organizovanja.“ Oni su se fokusirali na transfer obuke "jer je to osnovna tačka obuke koja utiče na efektivnost organizacije“²¹⁷ i predstavlja teorijski okvir za usmeravanje istraživanja o vertikalnom transferu (npr, transfer odozgo prema dole), gde su opisali organizacione faktore koji mogu imati direktan i usmeravajući efekat na učenje.

²¹³Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

²¹⁴Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273

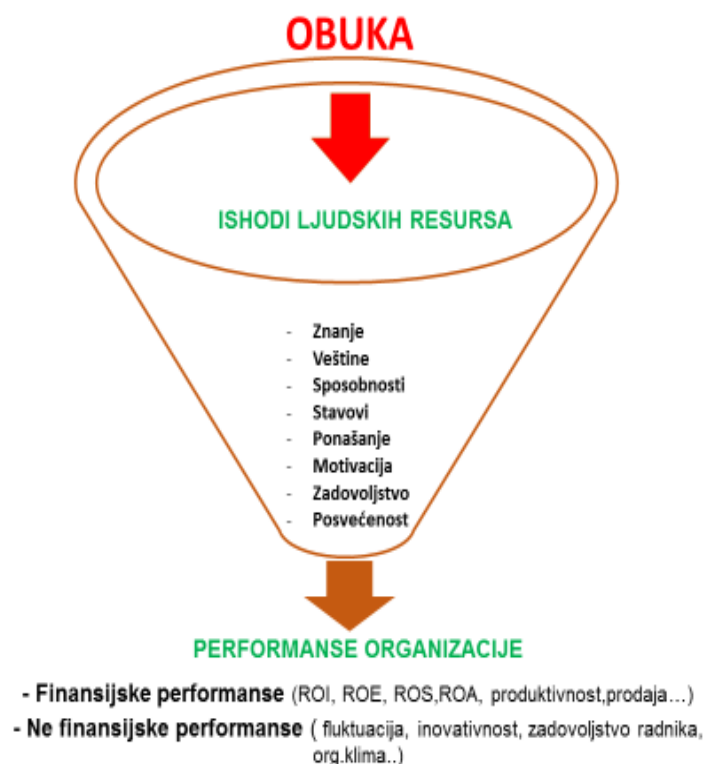
²¹⁵Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320, str. 305-308; Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

²¹⁶Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi level theory, research, and methods in organizations* (pp. 157–210). San Francisco, CA: Jossey-Bass, str. 199

²¹⁷Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi level theory, research, and methods in organizations* (pp. 157–210). San Francisco, CA: Jossey-Bass.159.

Sve opisane teorije ukazuju da je učinak obuke na rezultate organizacionog nivoa posredovan direktnim uticajem obuke na stavove zaposlenih, ponašanje i znanje, veštine i sposobnosti. Ostroff i Bowen²¹⁸ smatraju da je „sistem ljudskih resursa složen skup praksi namenjenih da utiču na veštine, ponašanje, stavove, motivaciju, zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih. Ta svojstva zaposlenih će biti posrednički mehanizam koji povezuje prakse ljudskih resursa i performanse organizacije“. Organizacije mogu da ostvare svoje ciljeve ili organizacionu strategiju ili da poboljšaju organizacione performanse samo ako imaju radnu snagu koja ima potrebno znanje, veštine, sposobnosti, ponašanje i stavove. Obuka je stoga važan deo politika i praksi upravljanja ljudskim resursima jer igra važnu ulogu u poboljšanju kvaliteta radne snage koja direktno utiče na rezultate organizacije.

Slika 16: Uticaj obuke na ishode ljudskih resursa i na performanse organizacije



Izvor: Autor

²¹⁸Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211–266). San Francisco, CA: Jossey-Bass., str.217.

Kao što pokazuje sl. br. 16, obuka može da utiče na ishode ljudskih resursa tako što dolazi da uvećanja znanja, veština i sposobnosti. Dolazi do promene stavova, ponašanja i povećane motivacije što se reflektuje na zadovoljstvo zaposlenih i posvećenost kompaniji. Sa takvim ishodom ljudskih resursa može se očekivati poboljšanje performansi organizacije što proveravamo finansijskim i ne finansijskim rezultatima. U finansijskom smislu rezultati se ogledaju kroz: povraćaj na uloženo (ROI), povraćaj na imovinu (ROA, prinos na kapital (ROE) stopa zarade (ROS), povećanu produktivnost, rast prodaje itd. Bartel²¹⁹, Delery i Doty²²⁰ su u svojim istraživanjima dokazali da trening ima pozitivne efekte na ROI i ROE. Tharenou, Saks i Moore²²¹ su uradili meta anлізу 67 istraživačka rada, (što je ujedno i prvo istraživanje o ishodima obuke na organizacionom nivou), o relaciji obuka-organizacione performanse. Rezultati su pokazali da je obuka u pozitivnoj korelaciji sa ishodima ljudskih resursa i performansi organizacije.

Što se tiče nefinansijskih rezultata, oni se ogledaju u fluktuaciji zaposlenih, absentizmu, inovativnosti, zadovoljstvu zaposlenih, boljoj organizacionoj klimi itd. Neki indikatori nefinansijskih performansi igraju važnu ulogu u organizacionoj strategiji.

Aragon-Sanchez i dr.²²² su istražili vezu između obuke i organizacionih performansi deleći anketu u malim i srednjim preduzećima u Velikoj Britaniji, Holandiji, Portugalu, Finskoj i Španiji. Istraživanje je prikupljalo podatke o metodama treninga, karakteristikama obuke, aktivnostima i uloženom naporu (broj sati obuke po zaposlenom, broj učesnika obuke, procenat sati obuke tokom radnog vremena, ukupni izdaci za obuku, procenat subvencionih

²¹⁹ Bartel, A. P. (1991). *Productivity gains from the implementation of employee training programs* (No. w3893). National Bureau of Economic Research.; Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 39(3), 502-524.

²²⁰ Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

²²¹ Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

²²² Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980. str. 975-976.

troškova i učeće/neučeešće zaposlenih u ulozi trenera). Što se tiče poslovnih rezultata, merili su efektivnost (uključenost zaposlenih, indikatore ljudskih resursa i kvalitet) i profitabilnost obuke (obim prodaje, benefit pre poreza i taksu, profitabilnost). Zaključili su da je obuka pozitivno uticala na produktivnost, kvalitet, fluktuaciju radne snage i finansijske rezultate, i da različite vrste obuke imaju različite uticaje na poslovne rezultate. Obuka koja je izvođena unutar kompanije sa trenerima sa strane je uticala pozitivno na nekoliko rezultata merenja, dok je obuka na radnom mestu uticala pozitivno na još veći broj rezultata. Ovi podaci su takođe potvrđeni i podacima dobijenim u vezi sa karakteristikama obuke, prema kojim specifične ili veštine u vezi sa poslom koje se prenesu na radno mesto poboljšavaju poslovne rezultate. Konkretno aktivnosti obuke ne utiču na materijalne rezultate, bar u periodu od godinu dana nakon uzimanja u obzir međutim utiču na efektivnost, ali efekti su različiti u zavisnosti od treninga.

Brojna istraživanja su potvrdila uticaj obuke na performanse organizacije, što pokazuje pregled istraživanja (tabela 2) sa podacima na velikom uzorku heterogenih firmi koja su objavljena u relevantnim časopisima u periodu od 1991-2007 a koji govore o pozitivnom uticaju obuke na performanse organizacije.²²³

Tabela. 2: Istraživanje odnosa između obuke i performansi organizacije

Tabela <u>Istraživanje odnosa između obuke i performansi organizacije</u>				
No	Autor/istraž.	veličina uzorka	odgovorenost stopa (%)	Performanse organizacije
1	Ahmad & Schroeder (2003)	107	60	Obuka ima pozitivne efekte na posvećenost ($r = .52^{**}$) i operativnu učinkovost ($r = .37^{**}$).
2	Aragon-Sanchez, et al. (2003)	457	9	Obuka ima pozitivan efekat na kvalitet, (5 items, $a = .73$), profitabilnost
3	Ballot, Fakhfakh & Taymaz (2001)	290	Arhivski podaci	Obuka dovela do povećanja ROI (288% u Francuskoj i 441% u Švedskoj)

²²³Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45.; Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.

Tabela				
<u>Istraživanje odnosa između obuke i performansi organizacije</u>				
No	Autor/istraž.	veličina uzorka	odgovorenost stopa (%)	Performanse organizacije
4	Ballot, et al. (2006)	350	Arhivski podaci	Obuka ima pozitivan efekat na dodatnu vrednost po radniku (17.3% Francuska and 7.3% Švedska).
5	Barrett & O'Connell (2001)	215	33.5	Opšta obuka ima značajan pozitivan efekat na rast produktivnosti (R14 **)
6	Bartel (1994)	495	Arhivski podaci	Implementacija formalne obuke povećava produktivnost za 6 % godišnje
7	Barling, Weber & Kelloway (1996)	20	N/A	Obuka dovelo je do povećanja prodaje kreditnih kartica ($su = .30$) i lične prodaje kredita ($R = .40$ *)
8	Bernthal & Wellins (2006)	127	Prigodan uzorak	Obuka ima pozitivne efekte na operativni cash flow / neto prodaje , operativni novčani tok / ukupna imovina, profitne marže , ROA , ROE (globalna studija benčmarking)
9	Birley & Westhead (1990)	249	Arhivski podaci	Obuka povećala prodaju ($R = .27$ **) preduzeća
10	Bishop (1991)	2,594	75	100 sati formalne obuke za novo zaposlene dovelo do povećanja ROI u rasponu od 11% do 38% i ima pozitivan efekat na fluktuaciju
11	Black & Lynch (1996)	2,945	64	10% povećanja u prosečno obrazovanje će dovesti do povećanja 8,5 % produktivnosti u proizvodnji i 12,7% u ne- proizvodnji
12	Boon & van der Eijken (1998)	173	N/A	Obuka podigla dodatnu vrednost po zaposlenom i bruto proizvodnju
13	Bracker & Cohen (1992)	73	45	Trening je doveo do povećanja prodaje, prihoda, vrednosti firme
14	Cappelli & Neumark (2001)	1,304	72	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju po radniku, produktivnost , efikasnost rada
15	Cho, et al. (2006)	78	36	Obuka ima pozitivne efekte na fluktuaciju, produktivnosti rada , i ROA
16	Delaney & Huselid (1996)	590	65	Obuka ima pozitivne efekte na rezultate firme ($R = .06$ *) i udeo na tržištu ($r = .19$ **)
17	Deng, Menguc & Benson (2003)	97	54	Obuka podigao intenzitet izvoza i prosečni rast izvoza prodaje više od tri godine ($R = .17$ **)
18	Ely (2004)	486	100	Obuka ima pozitivne efekte na nov prihoda od prodaje ($R16$ *), produktivnost ($R = .21$ *), zadovoljstvo kupaca , kvalitet i brzinu ($r = .27$ *)
19	Faems, et al. (2005)	416	28	Obuka ima pozitivne efekte na neto profitabilnost ($r = .10$), dobrovoljnu fluktuaciju ($su = .03$) , i produktivnost ($r = .15$ **)
20	Fey & Bjorkman (2001)	101	28	Tehnički i ne - tehnički trening ima pozitivne efekte na ukupne rezultate firmi (R44 ** , ne menadžerske i $R = .48$ ** , menadžerske)
21	Fey, et al. (2000)	101	28	Tehnički i ne - tehnički trening ima pozitivne efekte na HR ishode ($R = .23$ * do $.51$ *) i ukupne rezultate firmi ($R = .22$ * do $.26$ *)
				Obuka je dovelo do povećanja prodaje po

Tabela				
<u>Istraživanje odnosa između obuke i performansi organizacije</u>				
No	Autor/istraž.	veličina uzorka	odgovorenost stopa (%)	Performanse organizacije
22	Garcia (2005)	78	19	zaposlenom , zadovoljstva zaposlenih (a = .79) , zadovoljstva klijenata (a =.70) , zadovoljstva vlasnik / akcionara(a =.71).
23	Gelade & Ivery (2003)	137	49	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju (r = .19 **) , tačnost službenika (r = .18 **) i zadovoljstvo klijenata (r = .37 **)
24	Ghebreorgis & Karsten (2007)	82	42	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju po zaposlenom (r =-.01.), Pritužbe (r = .05), dobvoljnu fluktuaciju (r = 25 *), i izostajanja sa posla (r = -.01)
25	Guerrero & Barraud-Didier (2004)	180	12	Obuka ima pozitivne efekte na produktivnost (r = -.02), objektivnu profitabilnost (r = -.04), i kvalitet proizvoda i usluga (r = .10 *).
26	Harel & Tzafirir (1999)	76	35	Obuka podiže udeo na tržištu (r = .53 **).
27	Horgan & Muhlau (2006)	392	5	Obuka ima pozitivne efekte na radni učinak, saradnju i disciplinu
28	Huang (2000)	315	36	Obuka ima pozitivne efekte na rast prodaje, rast profita , ROI , ROS , prometa i tržišnog udela
29	Ichniowski, et al. (1997)	36	60	Obuka ima pozitivne efekte na proizvodne linije raspoloživosti i sveukupnog zadovoljstva kupaca (r = .44 **).
30	Kalleberg & Moody (1994)	688	Arhivski podaci	Obuka ima pozitivne efekte u tržišnom udelu (r = .22 **), na kvalitet proizvoda (r = .18 **), zadovoljstvo kupaca (r = .01), i odnosa među zaposlenim (r = .10 **)
31	Katou & Budhwar (2007)	178	30	Obuka ima pozitivne efekte na uočene efikasnosti (r = .56 **), efektivnost (r = .57 **), inovacije (r = .53 **) i kvalitet proizvoda (r = .46 **).
32	Khatri (2000)	194	24	Obuka ima pozitivne efekte na rast prodaje (r = .08), profita (r = .17 **) i percepciju performansi (r = .18 **)
33	Kintana, Alonso & Olaverri (2006)	956	17	Obuka ima pozitivne efekte na produktivnost (r = .04)
34	Koch & McGrath (1996)	319	7	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju po zaposlenom
35	Lawler, et al. (1998)	491	26	Obuka ima pozitivne efekte na produktivnost, zadovoljstvo kupaca, kvalitet i brzinu (r = .13 * do .28*), profitabilnost i konkurentnost (r = .16 * do .33 *)
36	Lyau & Pucel (1995)	131	55	Trening je doveo do povećanja dodane vrednosti po zaposlenom i prodaje po zaposlenom.
37	Mabey & Ramirez (2005)	179	N/A	Zavisí od tipa obuke došlo je do povećanja poslovnog prihoda po zaposlenom i smanjenja troškova zaposlenih (r = .05 do .19 *)
38	Martell & Carroll (1995)	115	26	Obuka ima pozitivne učinke na percipiranu uspešnosti poslovne jedinice (r = 0,15 **).

Tabela				
<u>Istraživanje odnosa između obuke i performansi organizacije</u>				
No	Autor/istraž.	veličina uzorka	odgovorenost stopa (%)	Performanse organizacije
39	Meschi & Metais (1998)	102	44	Obuka dovelo je do povećanja ROI
40	Newkirk-Moore & Bracker (1998)	152	49	Obuka je dovelo do povećanja ROA, ROE, širenja i mešovityh rezultata
41	Ng & Siu (2004)	485	62	1 posto porast u menadžerske obuke izazvao rast prodaje od 0,13 do 0,32 odsto
42	Ngo, et al. (1998)	253	20	Obuka ima pozitivne efekte na uočenu konkurentnu prodaju ($r = .21^{**}$), razvoj novih proizvoda ($r = .35^{**}$), konkurentnu neto dobit ($r = .31^{**}$), zadovoljstvo zaposlenih ($r = .32^{**}$).
43	Paul & Anantharaman (2003)	34	76	Obuka ima pozitivne efekte na ROI ($r = .20^{**}$), neto dobit, prodaju, produktivnost, kvalitet ($r = .29^{**}$), brzinu isporuke ($r = .12^{**}$), operativne troškove ($r = .22^{**}$), nadležnost ($r = .58^{**}$), posvećenost zaposlenih ($r = .43^{**}$).
44	Rodriguez & Ventura (2003)	120	5.4	Obuka ima pozitivne efekte na ROA, ukupnu bruto prodaju, prodaju po zaposlenom i promet.
45	Shaw, et al. (1998)	227	36	Obuka ima pozitivne efekte na dobrovoljnu fluktuaciju ($r = .19^{**}$).
46	Storey (2002)	314	22	Obuka je dovelo do podizanja GRATE ($r = .01$ do $.15^{*}$), novčanog toka ($r = .06$ do $.14^{*}$), i profitabilnosti.
47	Thang & Quang (2005)	137	9	Postoji pozitivna veza obuke i razvoj sa poznatim tržištima ($r = .33^{**}$) i rezultatima firmi ($r = .45^{**}$).
48	Tzafirir (2005)	104	38	Postoji pozitivna veza obuke i razvoj sa poznatim tržištima ($r = .47^{**}$) i rezultatima firmi ($r = .66^{**}$).
49	Vandenberg, Richardson & Eastman (1999)	49	100	Obuka ima pozitivne efekte na ROE ($r = .02$) i promet ($r = -.30^{*}$)
50	Wiley (1991)	200	100	Obuka ima pozitivne efekte na neto prodaju u prodavnicama ($r = .40^{**}$) i zadovoljstvo kupaca ($r = .31^{**}$)
51	Zheng, Morrison & O'Neill (2006)	74	22	Obuka ima pozitivne efekte na kompetencije, fluktuaciju i posvećenost zaposlenih
52	Zwick (2006)	2,079	Arhivski podaci	1 procenata povećanja u obuci u 1997. mogao da poveća prosečnu produktivnost u periodu 1998-2001 za više od 0,7 odsto

Izvor: Prilagođeno iz Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45.; Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.;

Kao što se može videti u tabeli prikazanoj na slici 16, nakon emirijskih istraživanja koje su sprovedeli nabrojani autori, dokazali su da obuka ima uticaja na performanse organizacije tako što ima pozitivne efekte na ROI, ROE, neto dobit, produktivnost, povećanje prodaje, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenih, radnu disciplinu itd.

Ostroff i Bowen²²⁴ smatraju da prakse ljudskih resursa mogu imati uticaj na kolektivno znanje i veštine (ljudski kapital) firme. Ovaj efekat se može postići osvrtnom na regrutovanje i selekciju radnika sa visokim sposobnostima. Znanja i veštine zaposlenih mogu da se razvijaju kroz formalne i neformalne aktivnosti obuke i razvoja. Procene učinka, u pratnji razvojne povratne informacije, mogu da pomognu u sticanju i razvoju veština. Proširenje radnih dužnosti kroz timske strukture i / ili obogaćivanje posla iziskuje od radnika da razvijaju nove skupove tehničkih i međuljudskih veština. Programi plata bazirani na vešinama, nagrađivanjem zaposlenih za veštine koje poseduju, sve to direktno utiče na sticanje veština. Takvi programi, kao i deljenje profita i akcija zaposlenima mogu da povećaju identifikaciju sa organizacijom i posvećenost. Konačno, firme sa snažnim internim tržištima rada pružaju mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje. Interno tržište rada može povećati posvećenost, jer zaposleni u firmi vide potencijal za sopstveni napredak. One organizacije koje nude sigurnost radnog mesta i pokušavaju da umanje mogućnost otpuštanja, kod svojih zaposlenih će razviti osećaj pripadnosti. Zadovoljstvo zaposlenih može biti pod uticajem raznih praksi. U principu, prakse upravljanja ljudskim resursima koje pružaju zaposlenima pozitivno radno okruženje i mogućnosti prava glasa, učešća, autonomiju i moć odlučivanja pozitivno utiču na zadovoljstvo zaposlenih²²⁵. Na unutrašnju motivaciju utiče mogućnost za zadovoljstvom i ispunjenjem na radu i za sticanje osećaja samoostvarenja kroz posao. Prakse kao što su obuka i razvoj i sistemi plaćanja na bazi veština, obogaćivanje posla, osnaživanje zaposlenih, kao i učešće zaposlenih, mogu direktno da utiču na unutrašnju motivaciju i lična dostignuća. Dodatna motivacija se podstiče, pre svega, kroz nagradne sisteme, kao što je plaćanje na osnovu zasluga,

²²⁴ Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211–266). San Francisco, CA: Jossey-Bass., str. 221.

²²⁵ Ibid, 221.

mogućnosti za napredovanje dostupne u okviru kompanije, i sve to može da utiče na ishode očekivanja zaposlenih. Ostroff i Bowen smatraju da, pored uticaja na osobine, stavove, motivaciju i ponašanje zaposlenih, neke prakse ljudskih resursa mogu poboljšati strukturalne i operativne aspekte rada, kao što su prilagodljivost radne snage i kontrola ponašanja zaposlenih. Ovi procesi mogu poboljšati operativnu efikasnost.

Sistem ljudskih resursa je vrlo kompleksan set praksi koje utiču na veštine, ponašanje, motivaciju, zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih. Ovi atributi zaposlenih mogu biti posrednički mehanizam koji povezuje prakse ljudskih resursa i performanse organizacije. Iako su istraživanja pokazala da obuka utiče na performanse organizacije, ipak ona kao jedna od praksi ljudskih resursa ne može samostalno da deluje bez podrške drugih praksi, jer samo u međusobnom povezanom odnosu, prakse ljudskih resursa mogu da doprinesu kompetitivnoj prednosti kompanije.

Dakle, da bi obuka uticala na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih, da bi se smatrala investicijom a ne troškom, treba da bude integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima, usklađena sa strateškim ciljevima i da svoje aktivnosti u vezi sa realizacijom obrazovnih programa sprovede u skladu sa potrebama organizacije i zaposlenih.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

9.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet ovog istraživanja je uticaj obrazovanja i obuke na uspešnost organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Pri tome se polazi od činjenice da je znanje moć i da je osnovni kapital i generator razvoja, odnosno ključni razvojni resurs ali istovremeno i ljudska potreba i značajan motivacioni faktor. Istraživanjem će se izvršiti provera uticaja obrazovanja i obuke na zadovoljstvo zaposlenih i na celokupne performanse organizacije i identifikovanje faktora koji determinišu taj uticaj.

Iako je poznato i prihvaćeno shvatanje da obrazovanje i obuka zaposlenih imaju uticaja na uspešnost organizacije, pošlo se od pretpostavke da za taj uticaj treba da budu ispunjeni određeni uslovi. U ovom radu, namera je da se identifikuju uslovi pod kojim bi uložena sredstva u obrazovanje i obuku bila investicija, a ne trošak za organizaciju. Pri tome se polazi od uverenja da je rast investicija u obrazovanje u mnogim kompanijama rezultat prihvatanja stava da znanje faktički pravi razliku između uspešnih i neuspešnih pojedinaca i organizacija.

U pristupu predmetu i problemu rada polazi se od činjenice da se danas sve više govori o zaposlenim kao najvrednijem kapitalu i aktivu koju ima neka organizacija, kao i o konkurentskoj prednosti pomoću ljudi. Pri tome se često zanemaruje istina da ljudski potencijal može da bude izvor progresa organizacije, ali i njegova najveća smetnja. Ukoliko potencijal zaposlenih nije odgovarajući, organizacija ne može da se razvija. Uzalud postoji originalna misija i vizija, ako nema ko da je sledi. Iz toga proizlazi potreba da menadžment

organizacije ulaže u potencijale zaposlenih, usmerava i podstiče sticanje potrebnih znanja i veština, motiviše i podstiče posvećenost zaposlenih. To zahteva značajna ulaganja, kao i mnogo znanja i veština u vođenju procesa. Upravo ovaj rad ima za cilj da doprinese proširivanju znanja iz te oblasti.

Nije tajna da organizacije sve više ulažu u obuku i razvoj svojih zaposlenih i da očekuju da će im ta investicija biti isplaćena kroz poboljšanje organizacionih performansi i rezultata. Obuka/obrazovanje može da utiče na organizacione performanse ako je usklađena sa strateškim ciljevima organizacije i integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima. Za to postoji potvrda, kako od strane teoretičara, tako i od strane praktičara, koji se bave ovom tematikom, što teorijska analiza u okviru ovog rada.

Beker²²⁶ daje sistematsko objašnjenje kako ulaganje u ljudski kapital ima veze sa produktivnošću, platom, i mobilnosti zaposlenih. Takva investicija ne samo da stvara konkurentne prednosti za organizaciju, već daje mogućnost za inovacije, poboljšanje veština zaposlenih, uvećavanje znanja, što utiče na performance organizacije²²⁷. U stvari, postoji rastuća svest u organizacijama da ulaganje u obuku može da poboljša organizacione performanse u smislu povećanja prodaje i produktivnosti, boljeg kvaliteta proizvoda i usluga, povećanja zadovoljstva zaposlenih, smanjenje fluktuacije zaposlenih, zadržavanje zaposlenih pogotovo onih talentovanih, smanjenje štete, itd

Polazeći od postojećih saznanja, ovo istraživanje sprovedeno na teritoriji Srbije, imalo za cilj da proverri vezu između obrazovanja/obuke zaposlenih i uspešnosti organizacije i obezbedi argumentovane dokaze za to. U svakom slučaju, ovo istraživanje sa svojim zaključcima bi moglo da posluži kao podsticaj i ohrabrenje kompanijama koje rade na teritoriji Srbije, da ulaganje u znanje zaposlenih može da bude investicija koja na duže staze može dati rezultate, ako je obuka integrisana u funkciju ljudskih resursa, deo

²²⁶ Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The journal of political economy*, 9-49.

²²⁷ Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.

organizacione strategije, ako je pažljivo sprovedena svaka faza, ako je uključen top menadžment i ako postoji radno okruženje koje favorizuje transfer znanja.

Poseban doprinos se očekuje u identifikovanju uzročno-posledičnih veza između pojedinih elemenata koji predstavljaju sastavni deo procesa obrazovanja i obuke i upravljanja organizacijama. Na taj način će menadžerima, kao i profesionalcima koji se bave obukom biti omogućeno da efektivnije i sistematičnije dizajniraju proces, tako što će svi njegovi elementi biti usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije. Pozitivan uticaj obuke na organizacione ishode može da pomogne marketingu funkcije ljudskih resursa, pogotovu kada se govori o budžetu za raspoređivanje resursa, kojih ima malo.

Značaj ovog istraživanja ogleda se pre svega u značaju zaposlenih i znanja kao ključnog kapitala savremenih organizacija. Sagledavanjem uzročno posledične veze koja postoji između stepena investiranja u programe obuke i obrazovanja i poboljšanje performansi organizacije ukazano je na koji način ulaganje u obrazovanje zaposlenih može doprineti konkurentskoj prednosti organizacije na tržištu.

Cilj ovog istraživanja je da se utvrdi da li sama činjenica da organizacija ulaže u obrazovanje i obuku doprinosi uspešnosti organizacije i da ukaže na to da ovo ulaganje treba da bude integrisano u strategiju organizacije i koncept razvoja zaposlenih. Istovremeno, istraživanjem se nameravalo utvrditi efektivnost obrazovanja i obuke na trajne promene u ponašanju zaposlenih, kao i uticaj tog ulaganja na motivaciju zaposlenih.

9.2. Hipoteze u istraživanju

Na osnovu definisanog predmeta i ciljeva istraživanja, kao i navedenih polaznih pretpostavki i raspoloživih informacija, formulisana je osnovna hipoteza na sledeći način:

- ***Obuka i obrazovanje utiču na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima.***

U skladu sa osnovnom hipotezom definisane su i sledeće pojedinačne hipoteze:

- **H1:** Razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji ima uticaja na planiranje, realizaciju i primenu obrazovnog programa što se odražava na pozitivniji stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi i doprinosi uspešnosti poslovanja kompanije.
- **H2:** Postoji pozitivan uticaj obuke i obrazovanja na motivaciju zaposlenih kao i na zadovoljstvo poslom.
- **H3:** Obrazovanje i obuka zaposlenih mogu biti i trošak a ne investicija organizacije ukoliko nisu usklađeni sa organizacionim ciljevima i potrebama zaposlenih i obrnuto.
- **H4:** Poslovna politika menadžmenta kompanije koja je u skladu sa potrebama zaposlenih i obezbeđuje uslove za obrazovanje zaposlenih, utiče na pozitivan stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi.
- **H5:** Obrazovanje/obuka obezbeđuju oblikovanje ponašanja ljudi u pravcu postizanja organizacionih ciljeva.

9.3. Metodologija istraživanja

Doktorska disertacija je realizovana u skladu sa savremenim principima naučno – istraživačkog rada U radu se polazi od analize sadržaja dostupne domaće i strane literature - od referentnih svetskih i domaćih autora iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, teorije ljudskog kapitala, organizacionog ponašanja i promena, teorije ponašanja i teorije učenja. Pri tom se u analizi posebno obratila pažnja na radove i stavove Peters-a, Kirkpatrick-a,

Javis-a, Noe, Becker-a, Alliger-a, Goldstein-a,, Kozlowskog, Bandura, Wright-a, Barney-a, Davenport-a, Sengi-ja, Pržulj, Šiber-Bahtijarević , Bogićević itd.

U postupku dokazivanja, odnosno testiranja postavljenih hipoteza uradilo se konfirmativno istraživanje bazirano na upitniku koji je obuhvatio indikatore bitne za ispitivanje uticaja edukacije/treninga na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Ispitivanje je urađeno pomoću odgovarajuće ankete koja je dostavljena zaposlenima, putem interneta/maila. Kroz istraživanje je vršena komparativna analiza karakteristika teorijskog koncepta i prakse menadžmenta ljudskih resursa. U teorijskoj analizi su se koristile sledeće metode: analiza sadržaja domaće i strane literature; deskriptivni metod; komparativni metod, tehnika analize i sinteze, statistički metod.

9.4. Organizovanje i realizovanje istraživanja

Istraživanje je urađeno u periodu jun-oktobar 2014.godine. Istraživanje je sprovedeno metodom anketiranja putem interneta (anketa je bila postavljena na linku: <https://docs.google.com/forms/d/1L4VQA3xbcdidTkO5piAKMxmVEA3oh80iohI69xq5ZkU/viewform>) na slučajnom stratifikovanom uzorku koji su činili 187 ispitanika, radno aktivnih, iz kompanija različite delatnosti i različitog vlasništva koja posluju u Republici Srbiji. Link je poslat na 220 e-mail adresa., 187 ispitanika je odgovorilo, što iznosi 85%.

Za potrebe istraživanja, a u skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezama rada, konstruisan je upitnik, koji pored podataka koji se tiču sociodemografskih varijabli i podataka o kompaniji u kojoj su ispitanici zaposleni, sadrži i 43 ajtema, na koje se odgovori raspoređuju na petostepenoj skali Likertovog tipa, a koji služe za procenu različitih stavova koji su bitni za ispitivanje uticaja edukacije/treninga na performanse organizacije u kojima su ispitanici zaposleni. Statističke metode koje su korišćene za obradu podataka, u okviru paketa SPSS

v.19, su: deskriptivna statistika, analiza varijanse i Pirsonov koeficijent korelacije, Cronbach Alpha skala.

Rezultati Cronbach's Alpha test su pokazali da postoji visok stepen reliabilnosti (pouzdanosti) korišćenja Likertove skale za merenje stavova u korišćenom upitniku, što se vidi na tabeli 3.

Tabela 3: Cronbach's Alpha test

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,973	,973	43

9.4.1. Varijable u istraživanju

Nezavisne varijable

- 1) Sociodemografske varijable
 - a) Pol
 - b) Starost
 - c) Školska sprema
 - d) Pozicija u kompaniji (menadžment, srednji menadžment i operativni izvršilac)
 - e) Staž u kompaniji
- 2) Struktura organizacije
 - a) Veličina kompanije (mala, srednja i velika)
 - b) Vlasnička struktura (privatno preduzeće sa domaćim kapitalom, privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala, privatno preduzeće sa stranim kapitalom i državno/javno preduzeće)
- 3) Struktura i razvijenost službe za ljudske resurse
 - a) Postojanje službe za ljudske resurse

- b) Razvijenost službe za ljudske resurse (kroz pet pitanja u anketi ispitan je stav ispitanika o službi za ljudske resurse u okviru svojih kompanija i njenoj ulogu, sa ciljem da se utvrdi koliki doprinos i uticaj služba za ljudske resurse ima u planiranju ciljeva kompanije, u ostvarenju boljih rezultata, u identifikaciji, organizaciji i realizaciji obuka, kao i praćenju razvoja karijere zaposlenih)
- 4) Stav zaposlenih prema menadžmentu u kompaniji (u okviru pet pitanja u anketi ispitan je stav ispitanika o menadžmentu odnosno koliko menadžment razume jake i slabe strane kompanije, koliko podstiče razvoj zajedničke vizije i postavlja ciljeve i vrednosti za postizanje istih, koliko sami postupci i ponašanje menadžmenta podržavaju poslovnu politiku kao i njihovu posvećenost, i koliko usmeravaju razvoj i motivaciju zaposlenih ka ostvarivanju tih zajedničkih ciljeva)
- 5) Stav zaposlenih prema ciljevima kompanije (procena ispitanika, u okviru četiri pitanja, o razumevanju osnovne vizije i misije kompanije u kojima rade, koliko im je to jasno objašnjeno, kao i koliko svojim radom svaki zaposleni može da doprinese ostvarenju poslovnih ciljeva i u kojoj meri to očekuje)

Zavisne varijable

- 1) Stav zaposlenih prema obuci (posmatrano kroz srednju vrednost ukupnog skora procene ispitanika o pet segmenata obuke u kompaniji u kojoj rade, i u tu svrhu je sastavljeno 29 pitanja u upitniku)
 - a) Adekvatnost obuke (stav ispitanika o tome u kojoj meri dobijaju neophodnu obuku i koliko su njome zadovoljni)
 - b) Uticaj obuke na motivaciju (stav ispitanika o tome koliko obuke koje dobijaju utiču na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom, osećaj sigurnosti zaposlenja, bolju zaradu i razumevanje sopstvenog doprinosa uspehu kompanije)
 - c) Uticaj obuke na performanse posla (procena ispitanika koliko obuka utiče na njihovu produktivnost, znanje, odgovornost, kvalitet radnog učinka, spremnost za prihvatanje zahtevnijih zadataka, kao i boljeg razumevanja kompanijskih vrednosti i mogućnosti napredovanja)

- d) Svrsishodnost obuke (procena ispitanika koliko obuka utiče na adekvatno obavljanje posla svih zaposlenih, koliko je ona u skladu sa ciljevima kompanije i doprinosi njihovom razumevanju, koliko je u skladu sa zahtevima radnog mesta, kao i to da li predstavlja instrument menadžmenta kojim utiče na zadovoljstvo zaposlenih)
- e) Mogućnost za obuku (stav ispitanika o tome koliko kompanija daje mogućnosti za razvijanje znanja i veština, u kojoj meri obezbeđuje sredstva za realizaciju obuka, ima li utvrđen plan obuka i edukacija zaposlenih i da li je on dizajniran kako treba, kao i to koliko kompanija strateški podržava obuku u svakom pogledu)

9.5. Rezultati istraživanja i diskusija

Sociodemografske varijable

Od ukupnog broja ispitanika koji su učestvovali u istraživanju, 61% je ženskog a 39% muškog pola. (grafikon 1).

Grafikon 1: Pol ispitanika

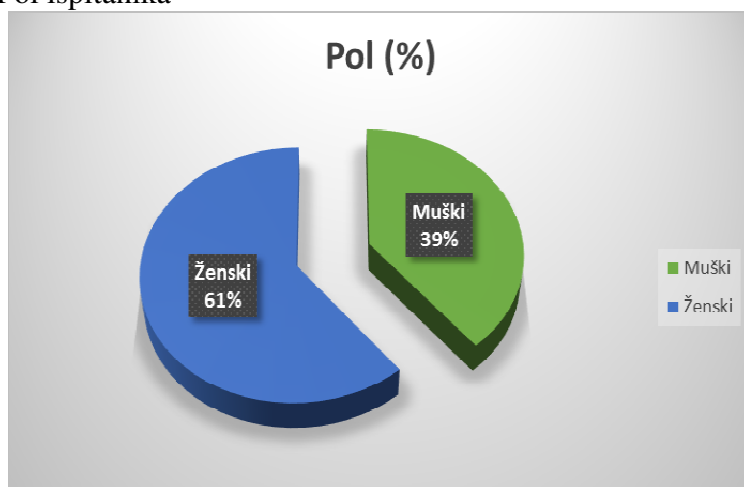


Tabela 4: Struktura uzorka ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muški	73	39,0	39,0	39,0
	Ženski	114	61,0	61,0	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Anketu je popunilo mnogo više žena (61%) nego muškaraca što bi moglo, možda, da se objasni prirodom delatnosti organizacija iz kojih ispitanici dolaze. Pored mogućnosti da ima više žena u radnom odnosu, nego muškaraca, moguće je da su žene bile voljnije da popune anketu nego muškarci.

- Postoji značajna razlika između muškaraca i žena kada je u pitanju stav prema obuci, s obzirom da muškarci imaju pozitivniji stav prema obuci i njenoj ulozi nego žene.
- Muškarci takođe imaju pozitivniji stav prema menadžmentu kompanije nego žene odnosno u većoj meri smatraju da menadžment podstiče razvoj zaposlenih i podržava poslovnu politiku u pravcu ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Korelacija pola ispitanika i posmatranih stavova, pokazala je signifikativnu povezanost pola i stavova prema menadžmentu (0,04) i prema obuci (0,013) što se vidi u tabeli 5.

Tabela 5: Odnos pola ispitanika prema obuci, menadžmentu, ciljevima kompanije

			ANOVA				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Razvijenost resursa	ljudskih	Between Groups	,713	1	,713	,692	,407
		Within Groups	186,638	181	1,031		

	Total	187,351	182			
Stav prema obuci i njejoj ulozi	Between Groups	5,292	1	5,292	6,346	,013
	Within Groups	126,745	152	,834		
	Total	132,036	153			
Stav prema menadžmentu	Between Groups	7,680	1	7,680	8,686	,004
	Within Groups	157,374	178	,884		
	Total	165,053	179			
Stav prema ciljevima kompanije	Between Groups	1,578	1	1,578	1,695	,195
	Within Groups	166,640	179	,931		
	Total	168,218	180			

a što potvrđuje i analiza varijanse (gde je srednja vrednost za m-3,4805 a ž-3,1025 prema obuci, a prema menadžmentu: m-3,7942 a ž-3,3694) što se vidi na tabeli 6.

Tabela 6: Deskriptivni opis pola ispitanika i odnosa prema menadžmentu, obuci, ciljevima kompanije

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Razvijenost ljudskih resursa	Muški	72	3,4611	,94921	,11187	3,2381	3,6842	1,40	5,00
	Ženski	111	3,3333	1,05601	,10023	3,1347	3,5320	1,00	5,00
	Total	183	3,3836	1,01459	,07500	3,2356	3,5316	1,00	5,00
Stav prema obuci i njejoj ulozi	Muški	62	3,4805	,88140	,11194	3,2567	3,7043	1,33	5,00
	Ženski	92	3,1025	,93383	,09736	2,9091	3,2959	1,07	5,00
	Total	154	3,2547	,92897	,07486	3,1068	3,4026	1,07	5,00
Stav prema menadžmentu	Muški	69	3,7942	,88449	,10648	3,5817	4,0067	2,00	5,00
	Ženski	111	3,3694	,97317	,09237	3,1863	3,5524	1,00	5,00
	Total	180	3,5322	,96025	,07157	3,3910	3,6735	1,00	5,00
Stav prema ciljevima kompanije	Muški	72	3,5417	1,00439	,11837	3,3056	3,7777	1,00	5,00
	Ženski	109	3,3509	,93796	,08984	3,1728	3,5290	1,00	5,00
	Total	181	3,4268	,96672	,07186	3,2850	3,5686	1,00	5,00

Sledeći set stavova koji se odnosi na motivacioni aspekt obuke, na uticaj obuke na performanse posla, kao i njenu adekvatnost, svrsishodnost, mogućnost obuke, pokazuje signifikativne veze pola sa motivacionim aspektom obuke 0,004 i mogućnosti obuke 0,037, što se vidi i iz tabele 7.

Tabela 7: Odnos pola ispitanika prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti obuke i mogućnosti za obuku

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Adekvatnost obuke	Between Groups	4,265	1	4,265	2,629	,107
	Within Groups	298,472	184	1,622		
	Total	302,737	185			
Motivacioni aspekt obuke	Between Groups	8,250	1	8,250	8,746	,004
	Within Groups	168,856	179	,943		
	Total	177,106	180			
Uticaj obuke na performanse posla	Between Groups	2,167	1	2,167	2,286	,132
	Within Groups	163,062	172	,948		
	Total	165,229	173			
Svrsishodnost obuke	Between Groups	1,878	1	1,878	1,978	,161
	Within Groups	163,340	172	,950		
	Total	165,218	173			
Mogućnost za obuku	Between Groups	4,776	1	4,776	4,429	,037
	Within Groups	184,418	171	1,078		
	Total	189,194	172			

Ako pogledamo rezultate izražene preko srednjih vrednosti u deskripciji - tabela 8 (srednja vrednost odnosa prema motivacionom efektu obuke je za m-3,3315 a ž-2,8963, srednja vrednost za odnos pola prema mogućnosti za obuku za m-3,4293 až-3,0872), možemo konstatovati da:

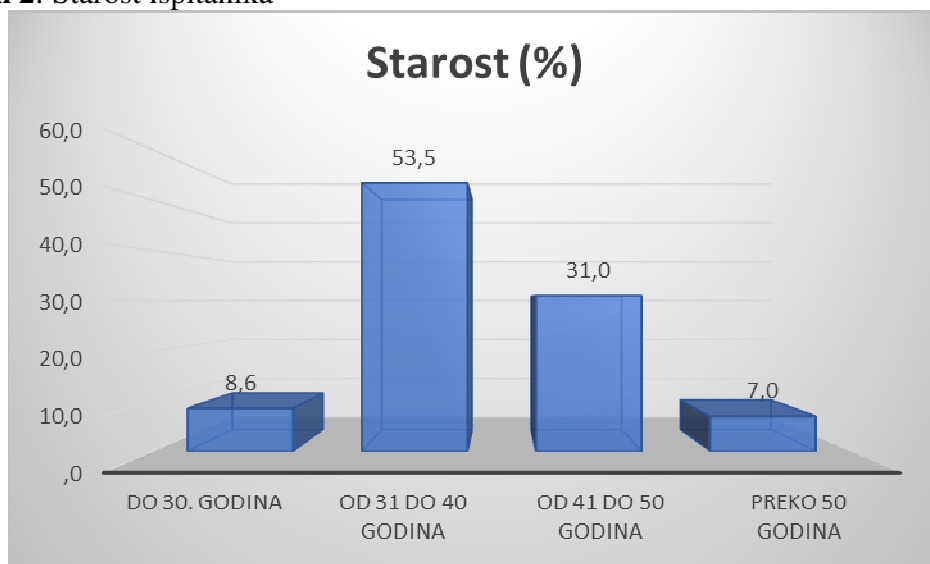
- Muškarci u većoj meri vide motivacioni aspekt obuke nego žene. Muški ispitanici zapravo u većoj meri smatraju da obuke koje dobijaju utiču pozitivno na njihovu motivaciju i razumevanje ličnog doprinosa kompaniji u kojoj rade.

- Muškarci takođe u većoj meri nego žene smatraju da im kompanija pruža mogućnosti za usavršavanje i razvijanje znanja i veština kroz obuku.

Tabela 8: Deskriptivni opis pola ispitanika i odnosa prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu obuke, uticaju na performanse posla, svrsishodnosti obuke i mogućnosti za obuku

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Adekvatnost obuke	Muški	73	3,2260	1,26667	,14825	2,9305	3,5216	1,00	5,00
	Ženski	113	2,9159	1,27808	,12023	2,6777	3,1542	1,00	5,00
	Total	186	3,0376	1,27922	,09380	2,8526	3,2227	1,00	5,00
Motivacioni aspekt obuke	Muški	73	3,3315	,92389	,10813	3,1159	3,5471	1,40	5,00
	Ženski	108	2,8963	1,00186	,09640	2,7052	3,0874	1,00	5,00
	Total	181	3,0718	,99193	,07373	2,9263	3,2173	1,00	5,00
Uticaj obuke na performanse posla	Muški	69	3,6793	,94043	,11321	3,4534	3,9053	1,13	5,00
	Ženski	105	3,4512	,99480	,09708	3,2587	3,6437	1,00	5,00
	Total	174	3,5417	,97728	,07409	3,3954	3,6879	1,00	5,00
Svrsishodnost obuke	Muški	72	3,4639	,90745	,10694	3,2506	3,6771	1,20	5,00
	Ženski	102	3,2529	1,01900	,10090	3,0528	3,4531	1,00	5,00
	Total	174	3,3402	,97725	,07409	3,1940	3,4865	1,00	5,00
Mogućnost za obuku	Muški	66	3,4293	,98032	,12067	3,1883	3,6703	1,33	5,00
	Ženski	107	3,0872	1,07261	,10369	2,8816	3,2928	1,00	5,00
	Total	173	3,2177	1,04879	,07974	3,0603	3,3751	1,00	5,00

Kao što se na osnovu pregleda grafikona 2 i tabele 9 može videti, nešto više od polovine ispitanika je starosti između 31 i 40 godina, blizu trećine ispitanika je starosti između 41 i 50 godina, dok je manje od deset posto mlađih od 30 kao i starijih od 50 godina. Možemo pretpostaviti da je razlog za ovakvu raspodelu u starosnim kategorijama zapravo to što je najveći broj radno aktivnih između 30 i 50 godina starosti.

Grafikon 2: Starost ispitanika**Tabela 9:** Starost ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 30. godina	16	8,6	8,6	8,6
	Od 31 do 40 godina	100	53,5	53,5	62,0
	Od 41 do 50 godina	58	31,0	31,0	93,0
	Preko 50 godina	13	7,0	7,0	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Tossi²²⁸ je konstatovao da će 2016 godine, biti radno aktivno 13% radne snage od 16-24 godine, 64% od 25-54 godine i 23% preko 55 godina života. Imajući u vidu da je ovo istraživanje sprovedeno 2014/15 godine, sociodemografska slika se uklapa u ova predviđanja. Generacija baby-boomers-a (rođeni 1946-1964), radno aktivni, sada imaju između 52-60 godine starosti, još uvek mogu da daju svoj doprinos performansama organizacije kroz iskustvo i nema empirijskih dokaza da je starijoj generaciji teže da prihvate inovacije i nove tehnologije. Jako je bitno da organizacija povede računa da znanja,

²²⁸ Toossi, M. (2007). Labor force projections to 2016: More workers in their golden years. *Monthly Lab. Rev.*, 130, 33.

veštine i sposobnosti koje ima ova generacija prenese na mlađe zaposlene kako se ne bi desilo da odlaskom starijih kolega u penziju, ode i tacitno znanje koje ima veliki značaj za intelektualni kapital kompanije. Što se tiče milenijumske generacije (rođeni 1980-2000 g.) i delom X generacije (rođeni 1960-1980 g.) koji sada imaju oko 30 godina i manje, 8% radne snage u ovoj starosnoj dobi bi mogao da se objasni dužim školovanjem (master, specijalističke studije itd) i kasnije zasnivaju radni odnos. U svakom slučaju potencijal svake kompanije je upravo generacija X u koju treba ulagati kroz davanje mogućnosti za pohađanjem obuka. Gde treba voditi računa o zahtevima samih zaposlenih, jer je ta generacija zrela i zna šta želi i na koji način želi ostvarivanje svojih potencijala.

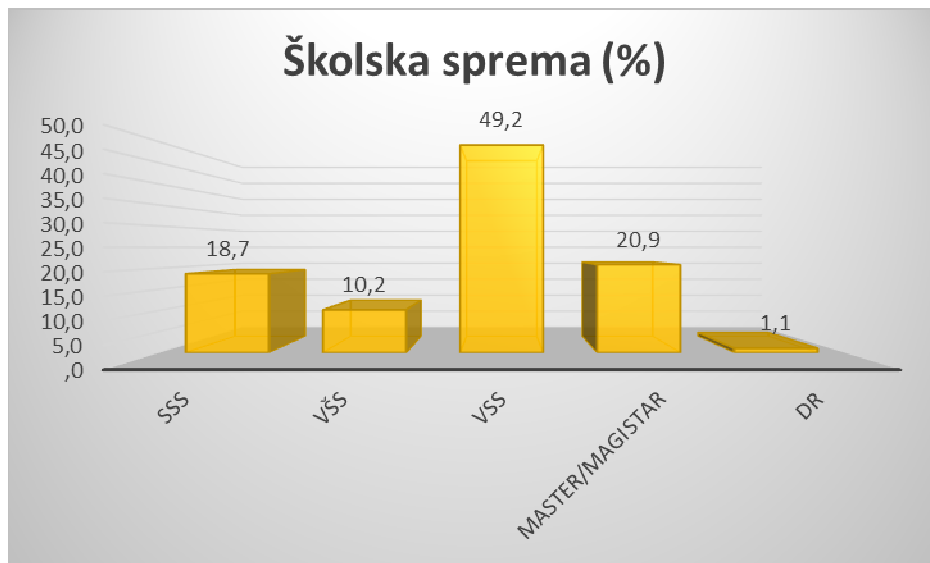
Nije pokazana signifikativna veza između starosti zaposlenih i percepcije o razvijenosti i uloge ljudskih resursa, kao ni stavova prema menadžmentu kompanije, prema ciljevima kompanije, prema obuci i njenoj ulozi, kao ni u jednom segmentu koji je meren kada je u pitanju obuka (adekvatnost obuke, motivacioni aspekt obuke, uticaj obuke na performanse posla, svrsishodnost obuke, mogućnost za obuku), što se vidi u tabeli 10.

Tabela 10: Veza između starosti ispitanika i stavova prema menadžmentu, ciljevima, obuci

		Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrshodnost obuke	Mogućnost za obuku
Starost	Pearson Correlation	,023	,003	-,029	-,076	,015
	Sig. (2-tailed)	,760	,969	,700	,321	,848
	N	186	181	174	174	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kao što prikazuje grafikon 3 i tabela 11, oko polovine ispitanika u našem uzorku ima završen fakultet, blizu 20 % su zaposleni sa završenom srednjom školom kao i zaposleni koji imaju master ili magistraturu. Svega jedan procenat ispitanika koji su činili uzorak istraživanja ima doktorat.

Grafikon 3: Školska sprema**Tabela 11:** Školska sprema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	35	18,7	18,7	18,7
	VŠŠ	19	10,2	10,2	28,9
	VSS	92	49,2	49,2	78,1
	Master/magistar	39	20,9	20,9	98,9
	Dr	2	1,1	1,1	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Ovi podaci u vezi sa viskokvalifikovanom radnom snagom nisu iznenađujući, jer su ljudi svesni da moraju da investiraju u sebe, u svoje znanje ako žele da budu konkurentni na tržištu rada, da imaju bolje radno mesto, bolju kompaniju koja nudi više mogućnosti, a i poslodavci sve više traže zaposlene koji imaju određena znanja u koje ne moraju da investiraju iz svog budžeta za obuku / edukaciju i žele samo nadogradnju na već postojeću bazu znanja koju donose zaposleni u kompaniju.

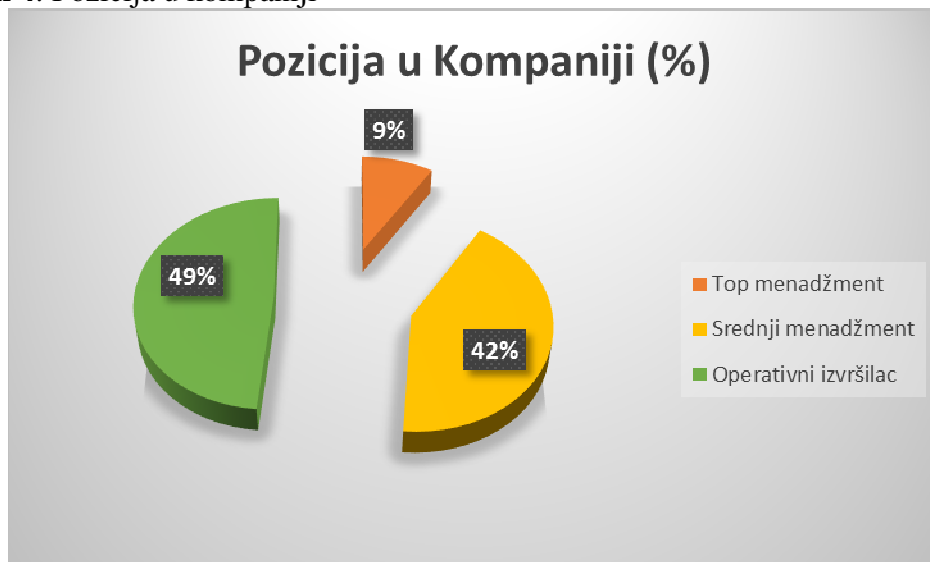
Nije pokazana veza između školske spreme zaposlenih i procene razvijenosti Funkcije ljudskih resursa, stava prema menadžmentu kompanije, prema ciljevima kompanije, stava prema obuci i njenoj ulozi, kao ni u jednom segmentu koji je meren, kada je u pitanju obuka (adekvatnost obuke, motivacioni aspekta, uticaja na performanse posla, svrsishodnost obuke, mogućnost za obuku), što se vidi u tabeli 12.

Tabela 12: Veza između školske spreme i adekvatnosti obuke, motivacionog aspekta obuke, uticaja na performanse posla, svrsishodnost, mogućnost za obuku

		Correlations				
		Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrsishodnost obuke	Mogućnost za obuku
Školska sprema	Pearson Correlation	,005	,039	,027	-,087	-,094
	Sig. (2-tailed)	,945	,605	,726	,253	,220
	N	186	181	174	174	173

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Na osnovu grafikona 4 i tabele 13, može se videti da je polovina ispitanika zaposlena na poslovima izvršioca, nešto manji procenat (42%) na poslovima srednjeg menadžmenta, dok je 9% ispitanika zaposleno na pozicijama koje pripadaju top menadžmentu.

Grafikon 4: Pozicija u kompaniji**Tabela 13:** Pozicija u kompaniji

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Top menadžment	17	9,1	9,1	9,1
Srednji menadžment	79	42,2	42,2	51,3
Operativni izvršilac	91	48,7	48,7	100,0
Total	187	100,0	100,0	

Zaposleni na višim pozicijama smatraju da je razvijenost ljudskih resursa u njihovoj kompaniji bolja, imaju pozitivniji stav prema menadžmentu i ciljevima kompanije kao i prema obuci i njenoj ulozi i svim aspektima vezanim za obuku (tabela 14 i 15).

Tabela 14: Veza između pozicije u kompaniji i razvijenosti ljudskih resursa, stava prema menadžmentu, ciljevima i obuci

		Razvijenost Službe ljudskih resursa	Stav prema menadžment u	Stav prema ciljevima kompanije	Stav prema obuci i njenoj ulozi
Pozicija u kompaniji	Pearson Correlation	-,143	-,242**	-,223**	-,327**
	Sig. (2-tailed)	,054	,001	,003	,000
	N	183	180	181	154

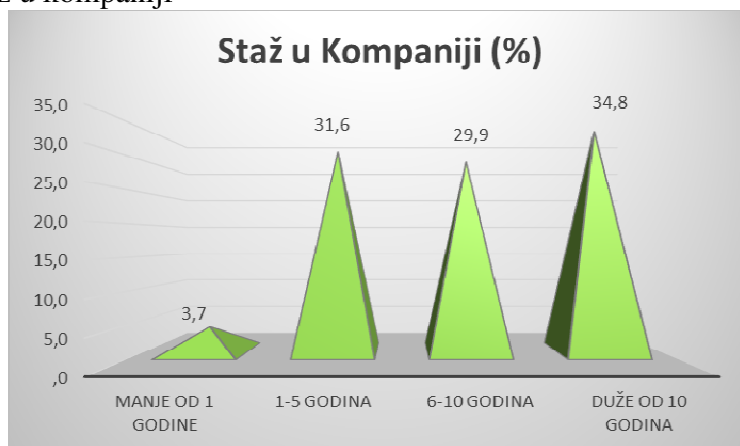
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 15: Veza između pozicije u kompaniji i adekvatnosti obuke, motivacionog aspekta, uticaja na performanse posla, svrsishodnosti, mogućnosti za obuku

		Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrshodnost obuke	Mogućnost za obuku
Pozicija u kompaniji	Pearson Correlation	-,287**	-,315**	-,220**	-,277**	-,282**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000
	N	186	181	174	174	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Najveći broj ispitanika (34,8%) u istoj kompaniji ima preko 10 godina staža, blizu 30% ispod 10 a više od 5 godina radnog staža, a 31,6% ispod pet godina, dok je manje od 4% zaposleno nepunu godinu dana u kompaniji u kojoj trenutno radi (grafikon 5).

Grafikon 5: Staž u kompaniji

U razvijenim zemljama je prisutan trend da se broj godina provedenih u jednoj organizaciji smanjuje. Razlozi za to se mogu naći i na strani pojedinca i na strani organizacije. Na strani organizacije razlozi leže u promenljivom tržištu, koje toleriše one organizacije koje se brzo prilagođavaju novim uslovima, tako da su one prinuđene da zadrže talentovane, posvećene i one koji žele da uče i naučeno primenjuju na radnom mestu. Što se tiče pojedinaca i oni žele da rade u organizacijama koje nude više obuke, gde radno okruženje podstiče razvoj karijere i gde će biti zadovoljniji, gde su mogućnosti veće za prekvalifikaciju, veće plate itd. Imajući u vidu da smo zemlja u tranziciji i u restrukturiranju privrede, gde se

državna/javna preduzeća zatvaraju/prodaju, a neke privatne kompanije smanjuju broj zaposlenih usled zakonitosti tržišta na kome rade, zaposleni shvataju da se mit o sigurnom tj. doživotnom zaposlenju u jednoj organizaciji polako napušta. To je realnost sa kojom treba da se suoče zaposleni, budući da je praksa nedvosmisleno pokazala da nezavisno od toga što njihove kompetencije mogu biti na odgovarajućem nivou, oni mogu biti otpušteni usled promene strategije organizacije i tržišnih zakonitosti.

Rezultati pokazuju da 34,8% ispitanika radi u istoj kompaniji preko 10 godina, što je 1/3 od ukupnog broja ispitanih. To bi moglo da bude predmet budućih istraživanja koja bi utvrdila da li se taj rezultat može povezati sa vlasničkom strukturom, imajući u vidu da se otkazi ili otpuštanja teže dobijaju u državnim/javnim preduzećima zbog specifičnih ugovora o radu i prisustva sindikata.

Ovo istraživanje ukazuje da zaposleni sa manje staža imaju pozitivniji odnos prema obuci i njenoj ulozi, što pokazuje tabela 16. Ova korelacija se slaba i negativna. To je prevashodno usmereno na svrsishodnost obuke, što se vidi u tabeli 17. Ovo bi možda moglo da se objasni činjenicom da su kompanije vremenom uvele obuku u vezi sa socijalizacijom novozaposlenih i da su obuke postale svrsishodnije u vezi sa radnim zadatkom koji se obavlja.

Tabela 16: Odnos staža u kompaniji i razvijenosti ljudskih resursa, stava prema menadžmentu, ciljevima i obuci i njenoj ulozi

		Razvijenost Službe ljudskih resursa	Stav prema menadžment u	Stav prema ciljevima kompanije	Stav prema obuci i njenoj ulozi
Stož u kompaniji	Pearson Correlation	-,122	-,155*	-,065	-,207**
	Sig. (2-tailed)	,101	,038	,386	,010
	N	183	180	181	154

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 17: Odnos staža u kompaniji i stava prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu obuke, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnosti za obuku

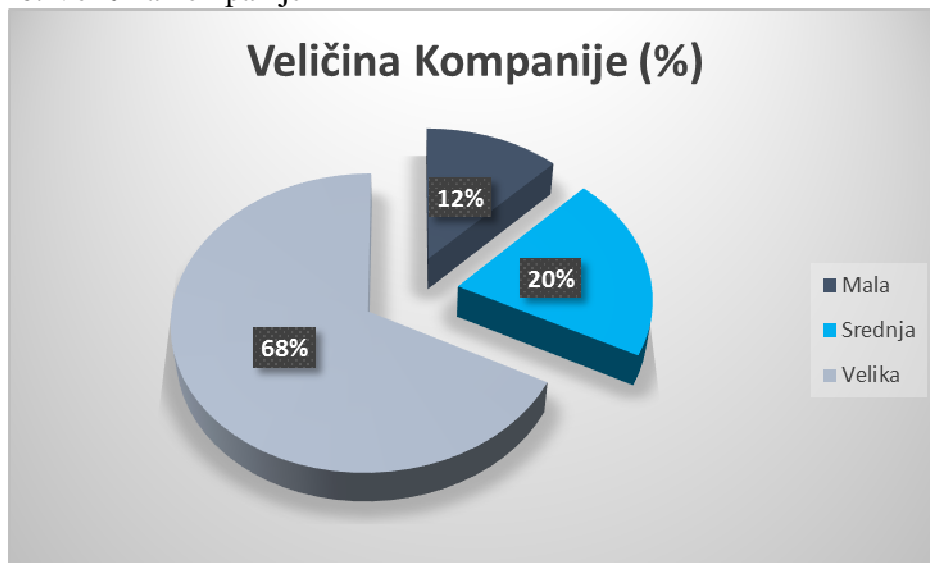
		Adekvatnos t obuke	Motivacio ni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrsishodno st obuke	Mogućnost za obuku
Stož u kompaniji	Pearson Correlation	-,132	-,183*	-,151*	-,215**	-,192*
	Sig. (2-tailed)	,072	,014	,047	,004	,011
	N	186	181	174	174	173
	N	173	169	164	163	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kao što se na osnovu tabele 18 i grafikona 6 može videti, dve trećine ispitanika, koji su činili uzorak istraživanja, radi u velikim kompanijama, 20% u kompanijama srednje veličine, a 12% u malim kompanijama.

Tabela 18: Veličina kompanije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Do 49 zaposlenih	23	12,3	12,3	12,3
	Između 50 i 249 zaposlenih	38	20,3	20,3	32,6
	Preko 250 zaposlenih	126	67,4	67,4	100,0
	Total	187	100,0	100,0	

Grafikon 6: Veličina kompanije

Kao što pokazuje tabela 19, nije uočena signifikativna veza između veličine kompanije i procene razvijenosti ljudskih resursa, stava prema menadžmentu, prema ciljevima kompanije, stava prema obuci i njenoj ulozi, kao niti jednom segmentu koji je meren.

Tabela 19: Veza između veličine kompanije i stava o razvijenosti ljudskih resursa, prema menadžmentu, ciljevima kompanije i prema obuci i njenoj ulozi

		Razvijenost Službe ljudskih resursa	Stav prema menadžment u	Stav prema ciljevima kompanije	Stav prema obuci i njenoj ulozi
Veličina kompanije	Pearson Correlation	-,075	-,108	-,057	-,079
	Sig. (2-tailed)	,316	,151	,448	,329
	N	183	180	181	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nije uočena signifikativna veza ni između stavova iz upitnika koji se odnose na adekvatnost obuke, motivacioni efekat, uticaj obuke na performanse posla, svrsishodnost i mogućnost za obuku i veličine kompanije, što se vidi u tabeli 20.

Tabela 20: Veza između veličine kompanije i stava o adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu obuke, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnosti za obuku

		Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrsishodnost obuke	Mogućnost za obuku
Veličina kompanije	Pearson Correlation	-,066	-,065	-,103	-,108	-,030
	Sig. (2-tailed)	,370	,387	,178	,157	,696
	N	186	181	174	174	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uvidom u grafikon 7 i tabelu 21, može se videti da 40% ispitanika radi u privatnim kompanijama sa stranim kapitalom, 38% državnim ili javnim kompanijama, a po 11% je zaposleno u privatnim kompanijama sa domaćim i privatnim preduzećem sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala.

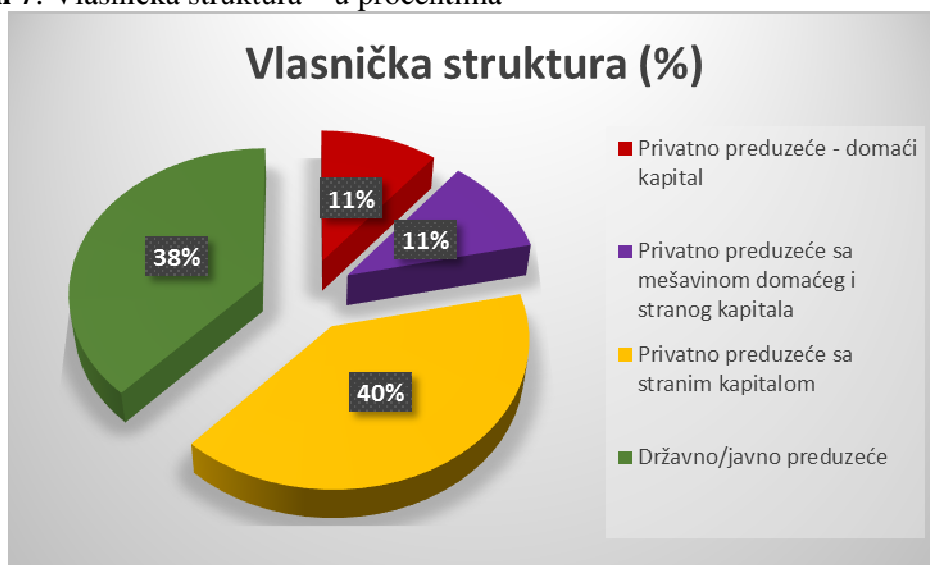
Grafikon 7: Vlasnička struktura – u procentima

Tabela 21: Vlasnička struktura

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Privatno preduzeće - domaći kapital	20	10,7	10,8	10,8
	Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	20	10,7	10,8	21,5
	Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	75	40,1	40,3	61,8
	Državno/javno preduzeće	71	38,0	38,2	100,0
	Total	186	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		187	100,0		

Rezultati ovog istraživanja pokazuju signifikativnu vezu između vlasničke strukture i stavova ispitanika prema razvijenosti službe za ljudske resurse (0,041), prema menadžmentu (0,000), ciljevima (0,000) i obuci i njenoj ulozi (0,014), što pokazuje tabela 22.

Tabela 22: Odnos vlasničke strukture i stava prema razvijenosti ljudskih resursa, menadžmentu, ciljevima kompanije i obuci i njenoj ulozi**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Razvijenost Službe ljudskih resursa	Between Groups	8,301	3	2,767	2,813	,041
	Within Groups	175,094	178	,984		
	Total	183,395	181			
Stav prema menadžmentu	Between Groups	32,207	3	10,736	14,281	,000
	Within Groups	131,557	175	,752		
	Total	163,764	178			
Stav prema ciljevima kompanije	Between Groups	20,869	3	6,956	8,657	,000
	Within Groups	141,427	176	,804		
	Total	162,295	179			
Stav prema obuci i njenoj	Between Groups	8,831	3	2,944	3,671	,014

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ulozi	Within Groups	119,483	149	,802		
	Total	128,314	152			

Podaci iz tabele 23 statistički izraženi kroz srednju vrednost pokazuju da:

- Kada je u pitanju procena razvijenosti službe za ljudske resurse u njihovoj kompaniji, zaposleni iz privatnih preduzeća sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala u većoj meri smatraju da služba za ljudske resurse ima doprinos u ostvarivanju ciljeva kompanije i postizanju boljih rezultata gde je srednja vrednost - 3,7800, nego zaposleni iz državnih/javnih preduzeća gde je srednja vrednost 3,1681.
- Postoji i razlika kada je u pitanju stav zaposlenih prema menadžmentu, pa tako zaposleni iz privatnih preduzeća sa stranim kapitalom imaju pozitivniji odnos prema menadžmentu od zaposlenih iz državnih/javnih preduzeća.
- Zaposleni iz privatnih preduzeća sa stranim kapitalom u većoj meri nego zaposleni iz državnih/javnih preduzeća, razumeju strateške ciljeve i misiju/ viziju svoje kompanije i u većoj meri se identifikuju sa kompanijskim ciljevima.
- Kada se radi o stavu prema obuci i njenoj ulozi, postoji razlika između zaposlenih iz privatnih preduzeća sa stranim kapitalom i onih iz privatnih preduzeća sa domaćim kapitalom. Prvi u većoj prepoznaju značaj obuke i njenu ulogu u organizaciji.

Tabela 23: Deskriptivni opis vlasničke strukture i stava prema razvijenosti ljudskih resursa, prema menadžmentu, ciljevima kompanije i obuci i njenoj ulozi

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Razvijenost Službe resursa	Privatno ljudskih preduzeće - domaći kapital	20	3,2700	1,15945	,25926	2,7274	3,8126	1,40	4,80

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	20	3,7800	,78646	,17586	3,4119	4,1481	2,00	4,80
Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	73	3,5370	1,03488	,12112	3,2955	3,7784	1,20	5,00
Državno/javno preduzeće	69	3,1681	,94472	,11373	2,9412	3,3951	1,00	5,00
Total	182	3,3945	1,00659	,07461	3,2473	3,5417	1,00	5,00
Stav prema menadžmentu								
Privatno preduzeće - domaći kapital	18	3,7333	,99173	,23375	3,2402	4,2265	1,60	4,80
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	19	3,8737	,69028	,15836	3,5410	4,2064	2,40	5,00
Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	74	3,9000	,78356	,09109	3,7185	4,0815	2,00	5,00
Državno/javno preduzeće	68	3,0000	,95761	,11613	2,7682	3,2318	1,00	5,00
Total	179	3,5385	,95918	,07169	3,3971	3,6800	1,00	5,00
Stav prema ciljevima kompanije								
Privatno preduzeće - domaći kapital	19	3,3684	1,07809	,24733	2,8488	3,8880	1,75	4,75

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	20	3,5625	,88062	,19691	3,1504	3,9746	1,50	5,00
Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	75	3,7900	,78094	,09018	3,6103	3,9697	1,75	5,00
Državno/javno preduzeće	66	3,0265	,96589	,11889	2,7891	3,2640	1,00	5,00
Total	180	3,4403	,95220	,07097	3,3002	3,5803	1,00	5,00
Stav prema obuci i njenoj ulozi								
Privatno preduzeće - domaći kapital	16	3,0132	1,02292	,25573	2,4682	3,5583	1,29	4,96
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	13	3,3943	,91993	,25514	2,8384	3,9502	1,82	4,83
Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	64	3,5255	,86424	,10803	3,3096	3,7414	1,62	5,00
Državno/javno preduzeće	60	3,0320	,88850	,11471	2,8025	3,2615	1,07	5,00
Total	153	3,2673	,91879	,07428	3,1205	3,4140	1,07	5,00

Rezultati ovog istraživanja pokazuju signifikativnu povezanost stavova ispitanika prema adekvatnosti obuke (0,024), svrsishodnosti (0,001) i mogućnosti za obuku (0,000), što se vidi u tabeli 24.

Tabela 24: Odnos vlasničke strukture prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu obuke, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnosti za obuku

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Adekvatnost obuke	Between Groups	15,123	3	5,041	3,219	,024
	Within Groups	283,440	181	1,566		
	Total	298,562	184			
Motivacioni aspekt obuke	Between Groups	5,057	3	1,686	1,753	,158
	Within Groups	169,239	176	,962		
	Total	174,296	179			
Uticaj obuke na performanse posla	Between Groups	4,876	3	1,625	1,778	,153
	Within Groups	154,479	169	,914		
	Total	159,355	172			
Svrsishodnost obuke	Between Groups	15,695	3	5,232	6,009	,001
	Within Groups	147,138	169	,871		
	Total	162,832	172			
Mogućnost za obuku	Between Groups	18,777	3	6,259	6,302	,000
	Within Groups	166,845	168	,993		
	Total	185,622	171			

Podaci iz tabele 25 statistički izraženi kroz srednju vrednost pokazuje da:

- Razlika postoji i između ovih grupa zaposlenih (zaposleni iz privatnih preduzeća sa stranim kapitalom i zaposleni iz privatnih preduzeća sa domaćim kapitalom) kada se radi o proceni adekvatnosti obuke, s obzirom da zaposleni iz privatnih preduzeća sa stranim kapitalom u većoj meri smatraju da su njihove obuke adekvatne, gde je srednja vrednost 3,3733, za razliku od zaposlenih iz privatnih firmi sa domaćim kapitalom, gde je srednja vrednost 2,7500.
- Postoji razlika između zaposlenih iz privatnih preduzeća sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala i zaposlenih iz državnih javnih preduzeća. Zaposleni u privatnim preduzećima sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala (srednja vrednost 3,6933) u većoj meri smatraju da su obuke koje dobijaju svrsishodne i usklađene sa ciljevima kompanije.

- Postoji razlika između privatnih preduzeća sa stranim i privatnih preduzeća sa domaćim kapitalom kada je u pitanju procena mogućnosti za obuku, pa tako zaposleni iz preduzeća sa stranim kapitalom u većoj meri smatraju da imaju mogućnosti za obuku i da im kompanija obezbeđuje dovoljno sredstava za obuku (srednja vrednost 3,5752).

Tabela 25: Deskriptivni opis vlasničke strukture i stava prema adekvatnosti obuke, motivacionom aspektu obuke, uticaju obuke na performanse posla, svrsishodnosti i mogućnosti za obuku

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Adekvatnost obuke	Privatno preduzeće - domaći kapital	20	2,7500	1,45548	,32546	2,0688	3,4312	1,00	5,00
	Privatno preduzeće sa mešovinitom domaćeg i stranog kapitala	20	3,1000	,98141	,21945	2,6407	3,5593	1,00	5,00
	Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	75	3,3733	1,26302	,14584	3,0827	3,6639	1,00	5,00
	Državno/javno preduzeće	70	2,7714	1,24437	,14873	2,4747	3,0681	1,00	5,00
	Total	185	3,0486	1,27382	,09365	2,8639	3,2334	1,00	5,00
Motivacioni aspekt obuke	Privatno preduzeće - domaći kapital	20	2,7000	1,14340	,25567	2,1649	3,2351	1,00	5,00

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	19	3,1789	,96355	,22105	2,7145	3,6434	1,20	5,00
	Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	72	3,2306	,98990	,11666	2,9979	3,4632	1,00	5,00
	Državno/javno preduzeće	69	3,0087	,92446	,11129	2,7866	3,2308	1,00	5,00
	Total	180	3,0811	,98677	,07355	2,9360	3,2262	1,00	5,00
Uticaj obuke na performanse posla	Privatno preduzeće - domaći kapital	17	3,2794	1,24101	,30099	2,6413	3,9175	1,00	5,00
	Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	18	3,3125	,93762	,22100	2,8462	3,7788	1,25	5,00
	Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	71	3,7359	,86771	,10298	3,5305	3,9413	1,38	5,00
	Državno/javno preduzeće	67	3,5000	,97069	,11859	3,2632	3,7368	1,00	5,00
Total	173	3,5556	,96254	,07318	3,4112	3,7001	1,00	5,00	
Svrishodnost obuke	Privatno preduzeće - domaći kapital	19	3,1895	1,09843	,25200	2,6600	3,7189	1,00	5,00

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	15	3,6933	,80309	,20736	3,2486	4,1381	2,00	4,80
Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	72	3,6333	,82360	,09706	3,4398	3,8269	1,80	5,00
Državno/javno preduzeće	67	3,0119	1,01676	,12422	2,7639	3,2599	1,00	5,00
Total	173	3,3491	,97299	,07397	3,2031	3,4951	1,00	5,00
Mogućnost za obuku								
Privatno preduzeće - domaći kapital	18	2,7778	1,13055	,26647	2,2156	3,3400	1,00	4,78
Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala	19	3,4152	,85574	,19632	3,0028	3,8277	2,00	4,89
Privatno preduzeće sa stranim kapitalom	70	3,5762	,92427	,11047	3,3558	3,7966	1,33	5,00
Državno/javno preduzeće	65	2,9248	1,06793	,13246	2,6602	3,1894	1,00	5,00
Total	172	3,2287	1,04188	,07944	3,0719	3,3855	1,00	5,00

Znači, moglo bi se reći da, najpozitivniji odnos prema službi/funkciji za ljudske resurse imaju zaposleni iz privatnih preduzeća sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala, zatim zaposleni iz privatnih preduzeća sa stranim kapitalom, pa zaposleni iz privatnih preduzeća

sa domaćim kapitalom, a na posljednjem mestu kao najmanje zadovoljni su zaposleni iz državnih/javnih preduzeća.

Razvijenost službe za ljudske resurse i njena uloga

Na grafikonu 8 i u tabeli 26 može se videti da veliki broj zaposlenih iz uzorka istraživanja, čak 74%, radi u kompanijama koje imaju posebnu službu za ljudske resurse, dok 7% ispitanika radi u kompanijama koje imaju bar jedno profesionalno lice za obavljanje ove vrste poslova. Samo 2% ispitanika radi u kompanijama koje koriste usluge profesionalne agencije za poslove upravljanja ljudskim resursima, a 17% ispitanika navodi da posao ljudskih resursa u njihovoj kompaniji obavlja top menadžment.

Grafikon 8: Postojanje Službe za ljudske resurse



Tabela 26: Postojanje Službe za ljudske resurse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profesionalne agencije	4	2,1	2,2	2,2
	Stručna služba za ljudske resurse u Kompaniji	136	72,7	74,3	76,5
	Jedno profesionalno lice	13	7,0	7,1	83,6

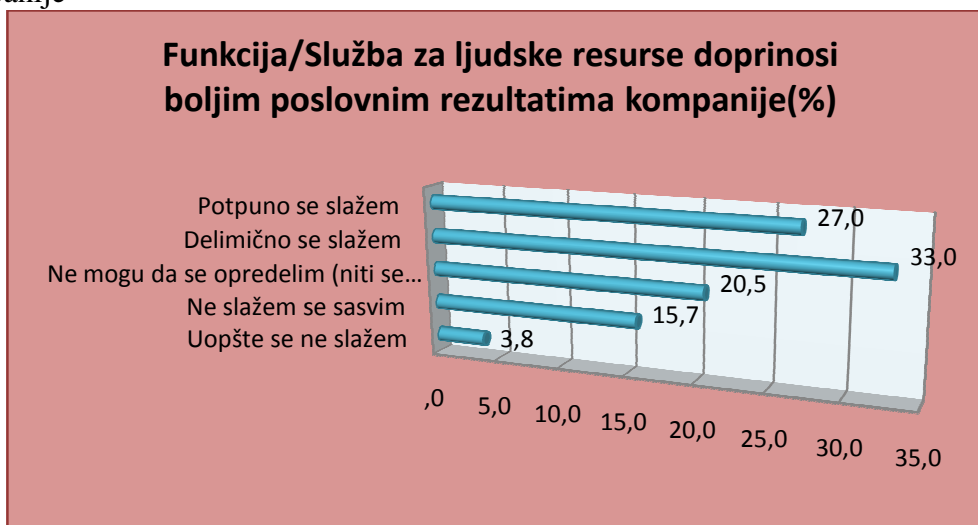
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Top menadžment	30	16,0	16,4	100,0
Total	183	97,9	100,0	
Missing System	4	2,1		
Total	187	100,0		

Iz ovih rezultata se vidi da je 74% ispitanika odgovorilo da u njihovim kompanijama postoji Funkcija/Služba za upravljanje ljudskim resursima. Takav podatak ukazuje da je slobodna tržišna ekonomija ohrabrila srpske kompanije da bez obzira na veličinu, industrijski sektor ili vlasničku strukturu prihvate upravljanje ljudskim resursima kao institucionalan obrazac. Ovo je veliki korak ako se zna da je donedavno, praksa upravljanja ljudskim resursima kod nas bila prilično nerazvijena, usmerena na administrativne poslove i imala tradicionalan pristup. Aktivnosti ovih službi su se svodile na „personalnu/kadrovsku funkciju“, odnosno na vođenje kadrovke evidencije, upravljanje radnim odnosima, vođenje evidencije o prisustvima i odsustvima zaposlenih itd. Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, kao što su regrutovanje, selekcija, obuka, planiranje karijere, kompenzacije, ocjenjivanja performansi i razvoja zaposlenih su bile prilično nerazvijene. Shodno tome, većina kadrovskih odeljenja u privredama u tranziciji nisu bila uključena u strategije, politike ili operativno odlučivanje u vezi sa ljudskim resursima. Danas su mnoge srpske kompanije uvele funkciju upravljanja ljudskim resursima sa svim njenim praksama i učestvuju u planiranju ciljeva i strategije u kompanijama, kao što se radi u razvijenim zemljama u svetu, što se vidi i iz rezultata koji slede. Rezultati su pokazali da nema značajnih razlika između odgovora ispitanika u zavisnosti od toga da li poslove u vezi sa ljudskim resursima obavljaju profesionalne agencije, ili stručna službu, jedno lice ili top menadžment; kao ni prema svim ostalim varijablama: razvijenost ljudskih resursa, stav prema obuci i njenoj ulozi, prema ciljevima, prema menadžmentu itd...

Na tvrdnju da Funkcija/Služba za ljudske resurse doprinosi boljim poslovnim rezultatima kompanije ispitanici su odgovorili na sledeći način: 3,8% se uopšte ne slaže; ne slaže se

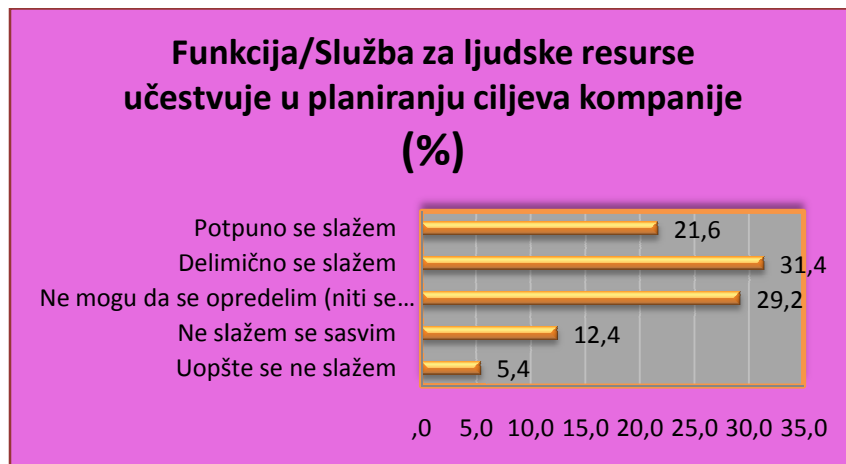
sasvim 15,7%; 20,5% ne može da se opredeli; 33% se delimično slaže i 27% se potpuno slaže, što se vidi na grafikonu 9. Na osnovu ovih rezultata, mogli bi da zaključimo da je učesnicima ankete jasno, kroz iskustvo stečeno u organizacijama u kojima rade, da se politike i prakse ljudskih resursa posmatraju kao sredstvo povećanja profitabilnosti, poslovnih rezultata, kvaliteta, zadovoljstva itd.;

Grafikon 9 – Doprinos Funkcije /Službe za ljudske resurse boljim poslovnim rezultatima Kompanije



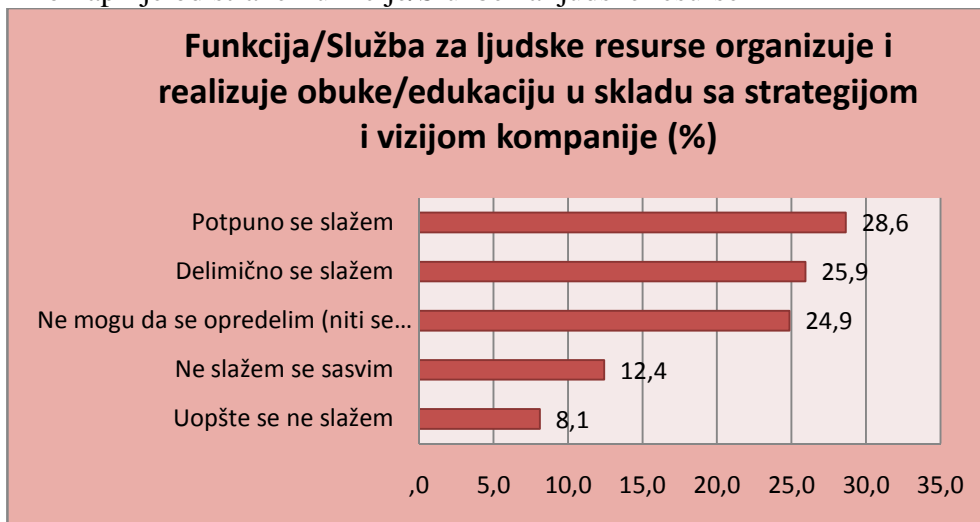
Način uključivanja Funkcije/Službe za ljudske resurse u formulisanju, planiranju i implementaciji organizacionih ciljeva govori o povezanosti između top menadžmenta i funkcije/odeljenja za ljudske resurse kao i o položaju ove funkcije/odeljenja. Iz grafikona 10 vidljivo je da većina ispitanika, njih 60%, smatra da služba za ljudske resurse učestvuje u planiranju ciljeva kompanije, iz čega bi moglo da se zaključi da se Funkcija/Služba za ljudske resurse dobro pozicionirala unutar kompanija i da je top menadžment prepoznao doprinos ove Službe u postizanju poslovnih rezultata.

Grafikon 10 – Učestvovanje Funkcije/Službe za ljudske resurse u planiranju ciljeva kompanije



Svega 5,4% ispitanika se uopšte ne slaže sa da njihova Funkcija/Služba za ljudske resurse učestvuje u planiranju ciljeva, 12,4% se ne slaže sasvim, ne može da se opredeli 29,2% dok se 31,4% delimično slaže a 21,6% se potpuno slaže sa navedenom tvrdnjom. Znači više od polovine ispitanika smatra da njihova Funkcija/Služba učestvuje u planiranju ciljeva što je dobro sa aspekta prakse obuke, koja je tema ove disertacije, jer u tom slučaju obuka može da da pozitivne rezultate.

Grafikon 11 – Organizovanje i realizovanje obuke/edukacije u skladu sa strategijom i vizijom kompanije od strane Funkcije/Službe za ljudske resurse

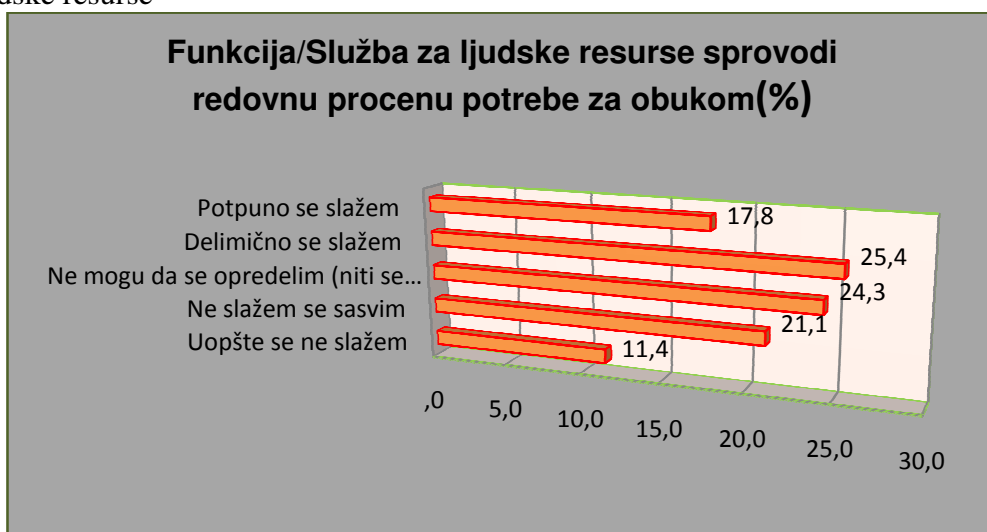


Usklađenost obuke sa strategijom i vizijom kompanije predstavlja jedan od osnovnih preduslova uticaja obuke na performanse organizacije. Međutim, tek nešto više od polovine naših ispitanika (54,5%) smatra da je to prisutno u njihovoj kompaniji, dok je 24,9% neopredeljeno i 20,5% nema pozitivno mišljenje o tome, što predstavlja grafikon br.11.

Ovako pozitivno mišljenje ispitanika (više od polovine) u vezi sa realizacijom obuke u skladu sa strategijom i vizijom kompanije nam govori da se Funkcija/Služba za ljudske resurse dobro pozicionirala i da ima pun legitimitet od strane top menadžmenta da sprovodi realizaciju strategije kroz obrazovne aktivnost.

Dobra i redovna procena potreba za obukom je jedan od ključnih preduslova za efikasnost i efektivnost ovog procesa, što je pokazala i naša teorijska analiza. Ova aktivnost je obično u domenu funkcije za upravljanje ljudskim resursima. Kako naši ispitanici percipiraju obavljanje ove aktivnosti pokazuje sledeći grafikon br.12.

Grafikon 12 – Sprovođenje redovne procene potreba za obukom od strane Funkcije/Službe za ljudske resurse

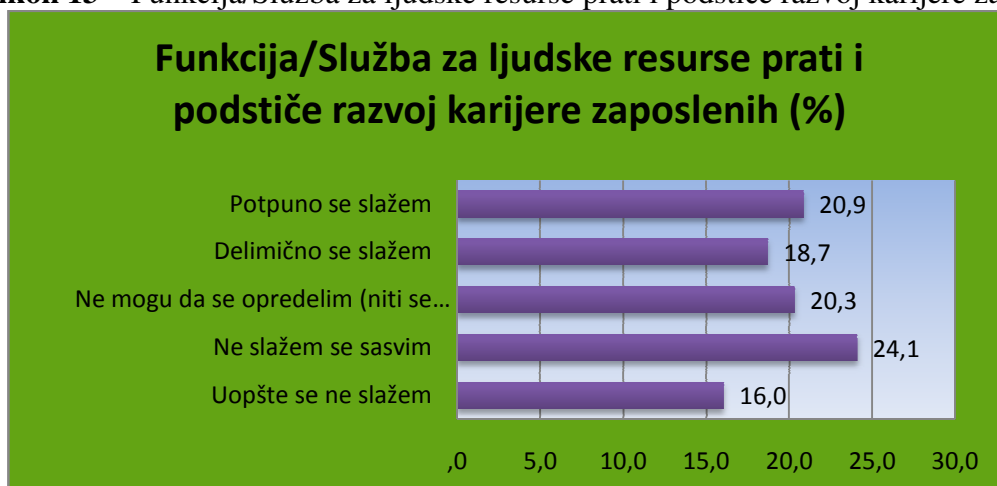


Od ukupnog broja ispitanika uopšte se ne slaže 11,4% , odnosno 21,4% se ne slaže sasvim sa tvrdnjom da njihova Funkcija/Služba za ljudske resurse sprovodi redovnu procenu potreba za obukom, 24,3% ne može da se opredeli dok se 25,4% odnosno 17,8% potpuno

slaže sa tom tvrdnjom. To znači da manje od polovine ispitanika smatra da se ova aktivnost u njihovim organizacijama sprovodi redovno.

Naša teorijska analiza je ukazala na značaj implementacije obuke i obrazovanja u proces upravljanja ljudskim resursima, što je uslov da zaposleni vide korist od ovih aktivnosti za sopstvenu profesionalnu karijeru. Naše istraživanje pokazuje da ispitanici u nedovoljnom procentu (39,6) smatraju da se u njihovoj organizaciji prati i podstiče razvoj karijere u okviru Funkcije upravljanja ljudskim resursima, što se vidi i na grafikonu 13.

Grafikon 13 – Funkcija/Služba za ljudske resurse prati i podstiče razvoj karijere zaposlenih



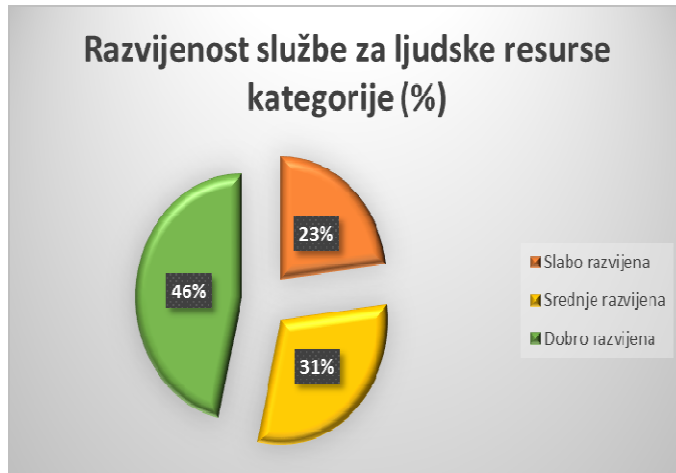
Odgovor na prethodno pitanje možemo povezati sa sledećim pitanjem o razvijenosti funkcije za ljudske resurse, pošto je upravljanje karijerom jedna od njenih funkcija. Kao što se vidi, na tabeli 27, srednja vrednost odgovora na ovo pitanje je 3,3836.

Tabela 27: Deskriptivni opis razvijenosti Službe za ljudske resurse
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Razvijenost Službe ljudskih resursa	183	1,00	5,00	3,3836	1,01459
Valid N (listwise)	183				

Pregledom grafikona 14, može se videti da 46% zaposlenih ocenjuje službu za ljudske resurse u svojoj kompaniji kao dobro razvijenu, 31% kao srednje razvijenu i 23% ispitanika kao slabo razvijenu. To znači da je 46% ispitanika zaključilo da njihova funkcija/služba za ljudske resurse doprinosi poslovnim rezultatima kompanije, da učestvuje u planiranju ciljeva, da realizuje obuke/edukaciju u skladu sa strategijom i vizijom, da redovno sprovodi procenu potreba za obukom i da prati i podstiče razvoj karijere zaposlenih. Ispitanici koji smatraju svoju funkciju/službu za ljudske resurse srednje razvijenom (31%), verovatno smatraju da neke od ovih aktivnosti njihova služba ne obavlja valjano. U organizacijama gde ispitanici svoju Funkciju/Službu za ljudske resurse doživljavaju kao slabo razvijenu (23%), top menadžment treba ozbiljno da uzme ovakve stavove u razmatranje i da vide koji su uzroci. Moglo bi se pretpostaviti da u takvim organizacijama ova funkcija/služba još uvek obavlja aktivnosti kao „personalna/kadrovka funkcija“ i da treba da počne da se bavi svim praksama koje u sebe sadrži moderno upravljanje ljudskim resursima.

Grafikon 14: Razvijenost Službe za ljudske resurse



Stav zaposlenih prema menadžmentu u kompaniji

Da bi dobili rezultate stavova zaposlenih prema menadžmentu kompanije, zaposleni su iznosili stavove u vezi sa sledećim tvrdnjama: menadžment razume slabe i jake strane kompanije; podstiče razvoj zajedničke vizije i postavlja ciljeve i vrednosti za postizanje te

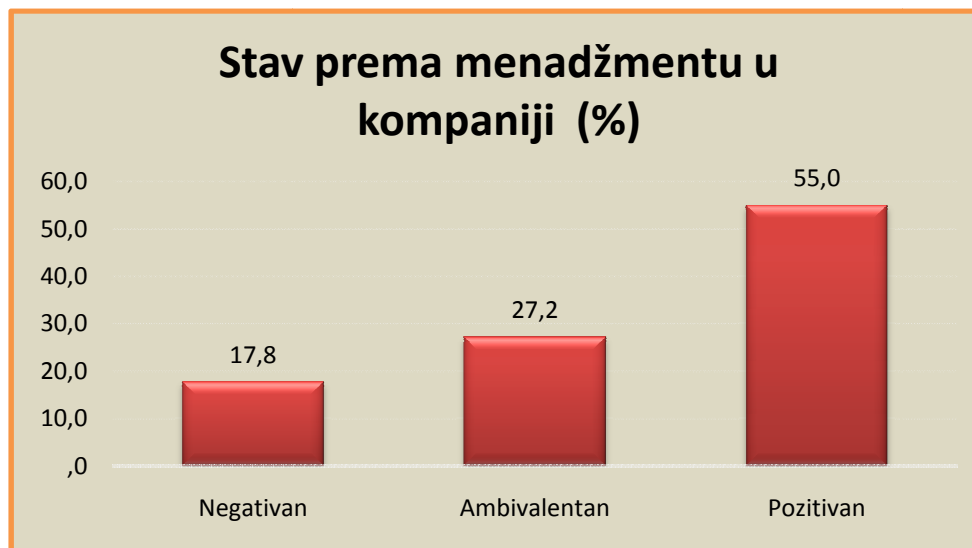
vizije; menadžeri u kompaniji na svim nivoima su posvećeni ostvarivanju ciljeva; menadžment usmerava razvoj i motivaciju zaposlenih u pravcu postizanja organizacionih ciljeva. Ako menadžment zna koje su slabe a koje jake strane kompanije, znaće kako da postavi ciljeve koji će dovesti do održive konkurentnosti, stvaranjem zajedničke vizije sa zaposlenima koji su glavni nosioci tih rezultata. Ako sami menadžeri daju svoj maksimum i pokazuju visok nivo posvećenosti u ostvarivanju pozitivnih rezultata, tada će ih i zaposleni slediti jer će biti motivisani na razne načine a u skladu sa ličnim i organizacionim performansama. Takvo radno okruženje, način upravljanja ljudima, zadovoljni i motivisani radnici koji ostvaruju visoku učinkovitost će stvoriti jednu vrstu sinergije između poslodavca i zaposlenog što je san svih kompanija.

Stav zaposlenih prema menadžmentu u kompaniji pokazuje nivo poverenja prema menadžmentu, koje se odražava na okruženje za obuku. Srednja vrednost odgovora na ovo pitanje je 3,5322 što pokazuje tabela 28.

Tabela 28: Deskriptivni opis stava zaposlenih prema menadžmentu

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stav prema menadžmentu	180	1,00	5,00	3,5322	,96025
Valid N (listwise)	180				

Grafički prikazani i procentualno izraženi odgovori na ovo pitanje pokazuju da od ukupnog broja ispitanika, 55% ima pozitivan stav prema menadžmentu u svojoj kompaniji, 27 % je neodlučno, dok 17,8% ima negativan stav (grafikon 15).

Grafikon 15: Stav prema menadžmentu u kompaniji

Može se iz ovih podataka zaključiti da je stav zaposlenih prema menadžmentu u ispitivanim kompanijama u značajnom procentu (17,8) negativan a ambivalentan (27,2), što sigurno ne utiče dobro na motivaciju i posvećenost zaposlenih, što se potvrdilo i u rezultatima ispitivanja stavova prema ciljevima kompanije. Naime, srednja vrednost odgovora na ovo pitanje iznosi 3,4268 (tabela 29) i skoro je identična sa stavom o menadžmentu

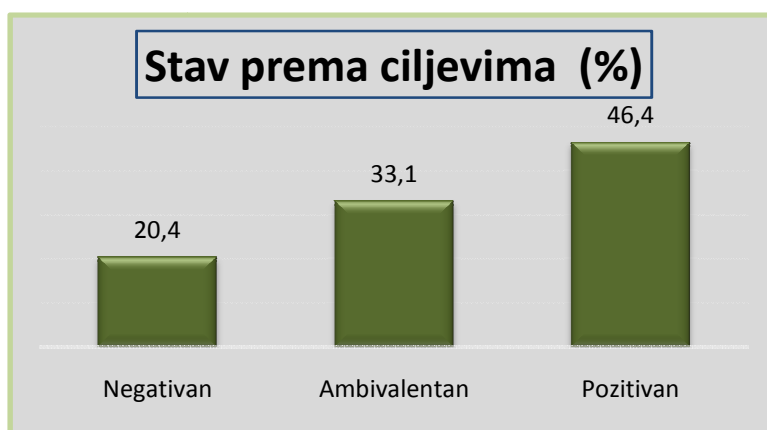
Tabela 29: Deskriptivni opis stava prema ciljevima kompanije

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Stav prema ciljevima kompanije	181	1,00	5,00	3,4268	,96672	
Valid N (listwise)	181					

Jasnoća kompanijske vizije i misije kao i predočeni ciljevi koje organizacija želi da ostvari i davanje mogućnosti zaposlenima da svojim radom pomognu u realizovanju strategije, stvaraju okruženje koje mnogo doprinosi motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih. Motivisan i zadovoljan radnik pruža mnogo bolje performanse koje se reflektuju na postizanje organizacijske izvrsnosti.

Kada su u pitanju ciljevi kompanije, procentualni pokazatelji govore da 46,4% zaposlenih iz uzorka istraživanja ima pozitivan stav prema kompanijskim ciljevima, tako što smatra da zaposleni razumeju osnovne elemente vizije i misije kompanije, da je zaposlenima u kompaniji omogućeno da svojim radom doprinesu ostvarenju postavljene strategije, da postoji očekivanje da svako može da doprinese ostvarivanju poslovnih ciljeva kompanije, i da je zaposlenima na svim nivoima u kompaniji jasno objašnjeno šta se od njih očekuje, 33,1 % je neodlučno u vezi sa istim, dok 20,4% ima negativan stav (grafikon 16).

Grafikon 16: Stav prema ciljevima Kompanije



Stavovi prema obuci izražavaju percepciju zaposlenih o značaju i koristi od obuke. U ovom istraživanju ti stavovi su približni stavovima prema ciljevima i menadžmentu u kompaniji. Stav zaposlenih prema obuci, posmatrano kroz srednju vrednost - 3,2547, ukupnog skora procene ispitanika kada se uzme u obzir adekvatnost obuke, motivacioni aspekt, uticaj obuke na performanse posla, svrsishodnost obuke i mogućnost za obuku u kompanijama u kojima rade, prikazan je na tabeli 30.

Tabela 30: Deskriptivni opis stava prema obuci i njenoj ulozi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stav prema obuci i njenoj ulozi	154	1,07	5,00	3,2547	,92897
Valid N (listwise)	154				

Međutim, skoro četvrtina ispitanika ima negativan stav o obuci, što je približno (oko 30%) negativnim stavovima o tome da Služba za ljudske resurse prati i podstiče razvoj karijere. Na grafikonu 17 može se videti da oko 40% ispitanika ima pozitivan stav prema obuci, njih 34,5% je ambivalentno, dok 24,8% ima negativan stav.

Grafikon 17: Stav prema obuci i njenoj ulozi



Adekvatnost obuke

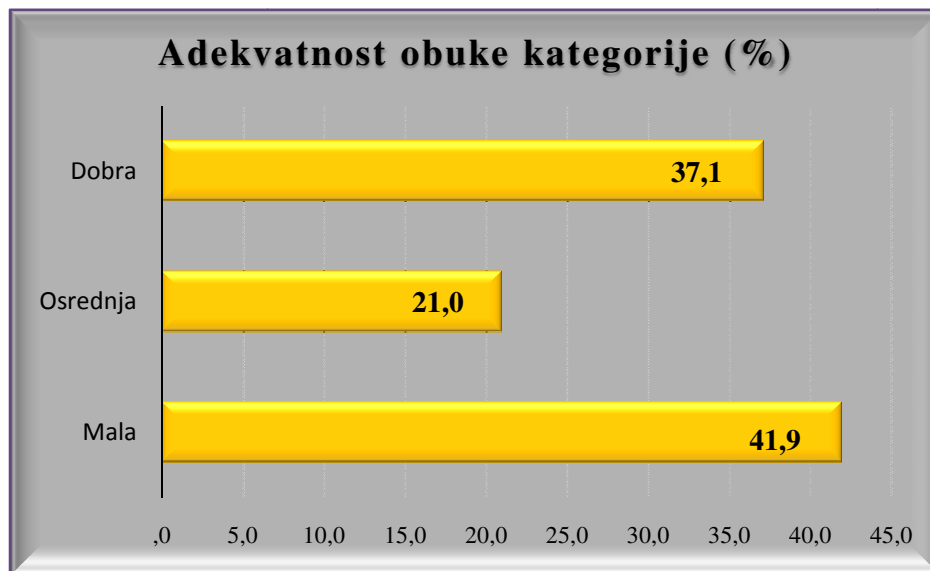
Stavove zaposlenih u vezi sa adekvatnošću obuke smo dobili tražeći da se izjasne da li dobijaju neophodnu obuku/edukaciju za dobro obavljanje svog posla i da li su zadovoljni programom obuke koju su dobili u kompaniji. Ako pogledamo odgovore ispitanika o adekvatnosti obuke, možemo uočiti da je ona nisko ocenjena na skali od 1-5. Srednja vrednost odgovora oznosi 3,0376, kao što prikazuju tabela 31.

Tabela 31: Deskriptivni opis stava prema adekvatnosti obuke

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Adekvatnost obuke	186	1,00	5,00	3,0376	1,27922
Valid N (listwise)	186				

Izraženo procentualno, ovi podaci pokazuju da čak 41,9% ispitanika smatra da obuka u njihovim kompanijama nije adekvatna, što pokazuje grafikon 18.

Grafikon 18: Adekvatnost obuke



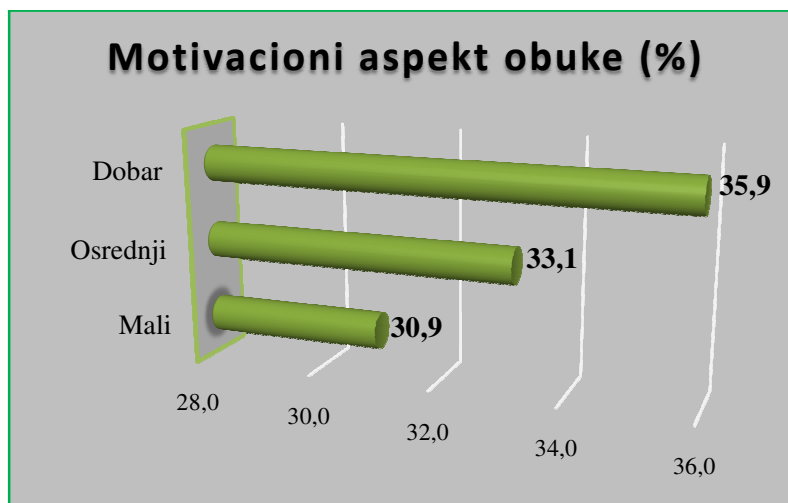
Svoje iskustvo u vezi sa poimanjem motivacionog aspekta obuke, ispitanici su iznosili na osnovu sledećih tvrdnji: trening/edukacija pomažu da shvatim doprinos mojih poslovnih aktivnosti; moja zarada je veća nego drugom zaposlenom koji obavlja iste poslove zbog dobijene edukacije/obuke; moj posao je sigurniji zbog treninga/edukacije kojima sam prisustvovala; moje zadovoljstvo poslom se uvećalo posle treninga/edukacije; trening/obuka pozitivno utiču na moju motivaciju; Skoro da su identični odgovori ispitanika na pitanje da li obuka ima motivacioni aspekt, kao odgovor o adekvatnosti. To pokazuje srednja vrednost odgovora (3,0718) na ovo pitanje, prikazano na tabeli 32.

Tabela 32: Deskriptivni opis motivacionog aspekta obuke

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivacioni aspekt obuke	181	1,00	5,00	3,0718	,99193
Valid N (listwise)	181				

Pregledom Grafikona 19 može se zaključiti da svega 35,9% ispitanika smatra da su motivisani za pohađanje obuke, a za nijansu manji broj smatra da je motivacioni efekat prosečan ili ne vidi motivacioni aspekt obuke. Procenat ispitanika koji ne vidi motivacioni aspekt obuke je 30,9% što je 1/3 od svih ispitanika koji su popunjavali anketu, što nam govori da ovi zaposleni ne vide pozitivan uticaj obuke na uvećanje zarade, sigurnost posla, ličnu motivaciju i zadovoljstvo što će se reflektovati na njihove performanse. Nemotivisan i nezadovoljan radnik, usled nedostatka motivatora (npr. plata i sigurnost posla), malo će da doprinese organizacionim performansama. U kompanijama gde se pojavljuju ovakvi stavovi, Funkcija/Služba za ljudske resurse bi trebalo da preispita način na koji organizuje obuku. Verovatno u tim kompanijama nedostaju neki važni koraci u organizaciji i sprovođenju obuke, kao na primer: loše urađena analiza potreba, neadekvatan odabir učesnika obuke, loš program i metod obuke, nejasno definisani ciljevi obuke i verovatno da radno okruženje ne podržava i ne nagrađuje znanje.

Grafikon 19: Motivacioni aspekt obuke



Dok smo u prethodnom pitanju proveravali motivacioni efekat obuke na ispitanike, koji je važan u smislu motivacije zaposlenih, odnosno koliko obuke imaju uticaja na plate, unapređenja i sl, gde su rezultati istraživanja pokazali lošije rezultate u odnosu na uticaj

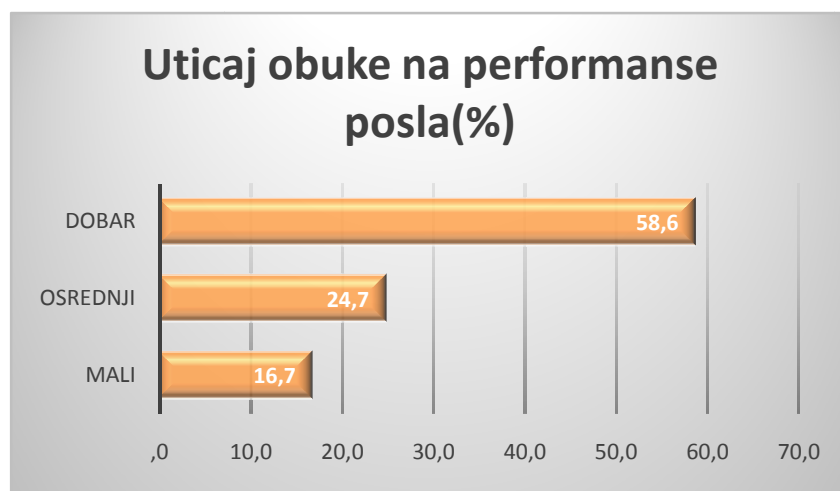
obuke na performanse posla, gde smo dobili pozitivnije odgovore (srednja vrednost 3,5417), što pokazuje tabela 33.

Tabela 33: Deskriptivni opis uticaja obuke na performanse posla

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Uticaj obuke na performanse posla	174	1,00	5,00	3,5417	,97728	
Valid N (listwise)	174					

Naime stav ispitanika u vezi sa uticajem obuke na performanse posla je pozitivan, čak 58,6% ispitanika ocenjuje da postoji uticaj obuke na performanse posla, 24,7% ga ocenjuje kao osrednji, a 16,7% smatra da je on mali. (grafikon 20). Više od pola ispitanika smatra da obuka utiče na njihovu produktivnost, znanje, kvalitet radnog učinka, da su posle obuke spremniji za prihvatanje zahtevnijih zadataka, da su imali veće mogućnosti za napredovanje i da bolje razumeju kompanijske vrednosti.

Grafikon 20: Uticaj obuke na performanse posla



Kao što je navedeno u teorijskoj analizi, za motivaciju polaznika obuke je veoma važna percepcija svrsishodnosti. Važno je da zaposleni shvate kakvu korist mogu da imaju od učenja, odnosno zašto moraju da nauče nešto pre nego što odluče hoće li uložiti napor u učenje. Ovde smo ispitivali stavove ispitanika u vezi sa time koliko su adekvatno obučeni

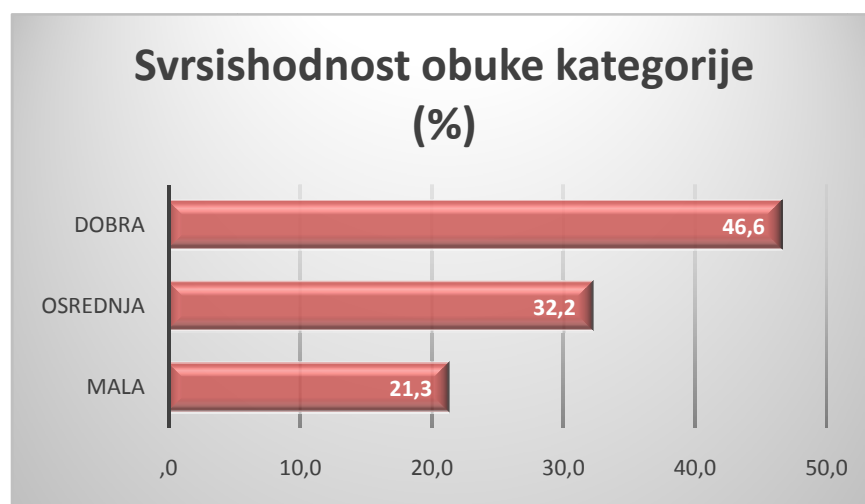
za obavljanje zadatka koji se od njih očekuje; da li je obuka u skladu sa strateškim ciljevima kompanije i da li pomaže u njihovom boljem razumevanju; da li se obuka sprovodi u skladu sa zahtevima radnog mesta; i da li menadžment pomoću obuke želi da utiče na zadovoljstvo zaposlenih. Srednja vrednost odgovora na ovo pitanje je 3,3402, što se vidi iz tabele br. 34.

Tabela 34: Deskriptivni opis svrsishodnosti obuke

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Svrsishodnost obuke	174	1,00	5,00	3,3402	,97725
Valid N (listwise)	174				

Visoku svrsishodnost obuke vidi samo 46,6% ispitanika, 32,2% u nešto manjoj meri, dok čak 21% ispitanika ne vidi svrhu obuka u svojoj kompaniji (grafikon 21).

Grafikon 21: Svrsishodnost obuke

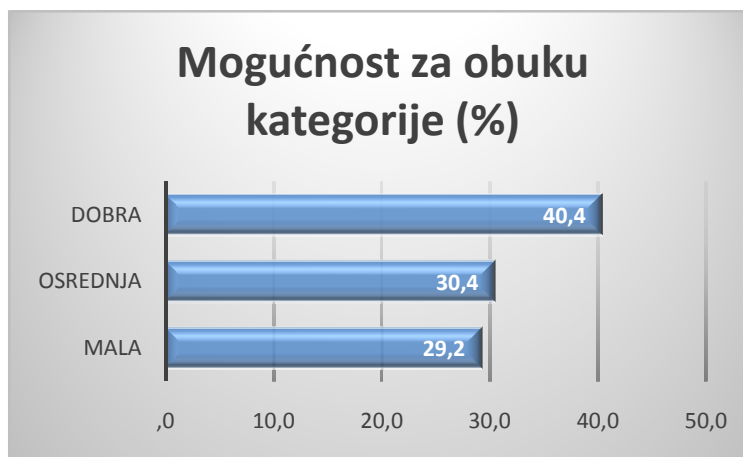


Mogućnost za obuku je takođe značajan faktor opredeljenja polaznika da se dalje osposobljava, kao i pokazatelj odnosa organizacije prema razvoju zaposlenih. Srednja vrednost odgovora na skali 1-5 pokazuje da naše organizacije ne nude velike mogućnosti za obuku. Srednja vrednost odgovora na ovo pitanje je 3,2177, što se vidi na tabeli 35.

Tabela 35: Deskriptivni opis mogućnosti za obukom

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mogućnost za obuku	173	1,00	5,00	3,2177	1,04879
Valid N (listwise)	173				

Kao što se na osnovu grafikona 22 može videti, 40,4% ispitanika smatra da su njihove kompanije stvorile uslove za obučavanje zaposlenih u finansijskom i strateškom smislu, da postoji utvrđen plan obuka i edukacije zaposlenih, da je dizajniran kako treba, i da menadžment podržava trening/edukaciju i individualni razvoj zaposlenih, da smatra da je obuka investicija a ne trošak, i da postoji podrška zaposlenima koji idu na obuke od strane nadređenih. Međutim, 30,4% ispitanika nije sigurno koliko je to ostvareno u njihovim kompanijama. Sa druge strane, 29,2% ispitanika smatra da njihove kompanije nisu ni na koji način otvorile mogućnosti za obuku zaposlenih.

Grafikon 22: Mogućnost za obuku

Testiranje postavljenih hipoteza u istraživanju

- I. *Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se reći da je prva istraživačka hipoteza potvrđena-Razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji ima uticaja na planiranje, realizaciju i primenu obrazovnog programa što*

se odražava ba pozitivniji stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi i doprinosi uspešnošću poslovanja

Kao što smo rekli u teorjskoj analizi Funkcija/Služba za ljudske resurse bi trebalo da sa svim svojim funkcijama bude u holističkom odnosu da bi mogli da očekujemo pozitivne ishode na performanse i da ima podršku u top menadžmentu, da radi u skladu sa strategijom i da učestvuje u planiranju ciljeva. Rezultati istraživanja pokazuju značajnu korelaciju koja je pozitivna i jača (0,675) između razvijenosti službe za ljudske resurse i stava prema obuci i njenoj ulozi, što pokauje i tabela 36.

Tabela 36: Korelacija između razvijenosti Službe za ljudske resurse i stava prema obuci

Correlations		
	Stav prema obuci i njenoj ulozi	Razvijenost Službe za ljudske resurse
Stav prema obuci i njenoj ulozi	1	,675**
Pearson Correlation		,000
Sig. (2-tailed)		
N	154	153
Razvijenost Službe za ljudske resurse	,675**	1
Pearson Correlation		,000
Sig. (2-tailed)		
N	153	183

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ako se pogleda svaki segment zasebno (tabela 37), može se videti značajna korelacija između razvijenosti Službe za ljudske resurse prema adekvatnosti obuke (0,571), motivacionom aspektu (0,562), uticaju obuke na performanse posla (0,473), svrsishodnosti obuke (0,644) i mogućnosti za obuku (0,621), znači pozitivnija ocena Službe ljudskih resursa sa sobom nosi i pozitivniji stav ispitanika u svakom segmentu vezanom za obuku. Sve dobijene korelacije su pozitivne i kreću se od srednjih do jačih po intenzitetu.

Tabela 37: Korelacija između razvijenosti Službe za ljudske resurse i adekvatnosti obuke, motivacionog aspekta obuke, uticaja obuke na performanse posla, svrsishodnosti obuke i mogućnosti za obuku

Correlations						
	Razvijenost Službe za ljudske resurse	Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrsishodnost obuke	Mogućnost za obuku
Razvijenost Službe za ljudske resurse	1	,571**	,562**	,473**	,644**	,621**
Pearson Correlation						
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	183	182	178	171	172	172

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

II. *Druga hipoteza je u potpunosti potvrđena.*

Hipoteza da postoji pozitivan uticaj obuke i obrazovanja na motivaciju zaposlenih kao i na zadovoljstvo poslom je potvrđena. Naime, već smo u teorijskoj analizi ove teze izneli da dobro organizovan obrazovni proces, koji vodi računa o individualnim karakteristikama i motivaciji učesnika obuke, o sadržaju, odabiru metoda obuke, podsticanju okruženja koje favorizuje znanje, o uslovima za transfer naučenog na poslu preduslov za veću motivaciju zaposlenih i veće zadovoljstvo poslom, što se reflektuje na bolje performanse. Dobijeni rezultati ukazuju na značajnu korelaciju između stava prema obuci i zadovoljstva poslom (0,755) kao na korelaciju stava da obuka utiče na motivaciju (0,609) što pokazuje tabela 38. Obe dobijene korelacije su pozitivne i jake.

Tabela 38: Korelacija između stava prema obuci i zadovoljstva poslom i uticaju obuke na motivaciju

Correlations		
	Moje zadovoljstvo poslom se uvećalo posle treninga/edukacije	Trening/edukacija pozitivno utiču na moju motivaciju.
Stav prema obuci i njoj ulozi	,755**	,609**
Pearson Correlation		
Sig. (2-tailed)	,000	,000
N	154	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

III. Treća istraživačka hipoteza je potvrđena.

Hipoteza da obrazovanje i obuka zaposlenih mogu biti i trošak a ne investicija organizacije, ukoliko nisu usklađeni sa organizacionim ciljevima i potrebama zaposlenih, je potvrđena. Naime, dobijeni rezultati pokazuju značajnu korelaciju između načina na koji menadžment gleda na obuku, stava prema obuci i njenoj ulozi (0,740) koja spada u red pozitivnih i jačih korelacija i stava prema ciljevima kompanije (0,543), koja spada u pozitivne srednje korelacije, što pokazuje sledeća tabela (tabela 39).

Tabela 39: Korelacija između načina gledanja obuke od strane menadžmenta, stava prema obuci i njenoj ulozi i stava prema ciljevima kompanije

Correlations				
		Menadžment na trening/edukacij u gleda kao na investiciju a ne trošak.	Stav prema obuci i njenoj ulozi	Stav prema ciljevima kompanije
Menadžment na trening/edukaciju gleda kao na investiciju a ne trošak.	Pearson Correlation	1	,740**	,543**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	183	154	178
Stav prema obuci i njenoj ulozi	Pearson Correlation	,740**	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	154	154	153
Stav prema ciljevima kompanije	Pearson Correlation	,543**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	178	153	181

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

IV. Četvrta hipoteza je potvrđena u radu.

Hipoteza da poslovna politika menadžmenta kompanije koja je u skladu sa potrebama zaposlenih i koja obezbeđuje uslove za obrazovanje zaposlenih, utiče na pozitivan stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi, odnosno da će ispitanici koji imaju pozitivniji stav

prema menadžmentu imati i pozitivniji stav prema obuci, je potvrđena. Rezultati istraživanja pokazuju značajnu korelaciju koja je pozitivna i jaka između ova dva stava, što se vidi iz tabele 40.

Tabela 40: Korelacija između stava prema obuci i njenoj ulozi i stava prema menadžmentu

Correlations			
		Stav prema obuci i njenoj ulozi	Stav prema menadžmentu
Stav prema obuci i njenoj ulozi	Pearson Correlation	1	,746**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	151
Stav prema menadžmentu	Pearson Correlation	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	151	180

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Takođe se pokazala značajna korelacija između stava prema menadžmentu, svrsishodnosti (0,744), adekvatnosti obuke (0,602), mogućnosti za obuku (0,684), motivacionog aspekta obuke (0,545), uticaja na performanse posla (0,496), što pokazuje (tabela 41). Sve korelacije su pozitivne i kreću se od srednjih do umereno jakih po intenzitetu.

Tabela 41: Korelacija između stava prema menadžmentu, svrsishodnosti, adekvatnosti obuke, mogućnosti za obuku, motivacionom aspektu obuke i njenom uticaju na performanse posla

		Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrsishodnost obuke	Mogućnost za obuku
Stav prema menadžmentu	Pearson Correlation	,602**	,545**	,496**	,744**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	175	168	168	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

V. Peta hipoteza je potvrđena rezultatima istraživanja.

Hipoteza da obrazovanje i obuka obezbeđuju oblikovanje ponašanja ljudi u pravcu postizanja organizacionih ciljeva je potvrđena.

Rezultati istraživanja pokazuju značajnu korelaciju koja je pozitivna i jaka između stava prema ciljevima kompanije i prema obuci (tabela 42). Naša teorijska analiza, takođe ukazuje da zaposleni kojima su jasno prezentovani osnovna misija i vizija, i koji smatraju da svojim radom mogu da doprinesu ostvarenju poslovnih ciljeva kompanije u kojoj rade, videće prednosti obuke i više će ceniti svaki od njenih pet segmenata. Obuku koju dobiju smatraće adekvatnom i svrsishodnom, videće njene benefite kako lične tako i profesionalne, a i može se pretpostaviti da će kompanije, koje su se pobrinule da njihovi zaposleni jasno vide svoje ciljeve i svoju ulogu u postizanju ciljeva, svakako podržati razvoj svojih zaposlenih.

Tabela 42: Korelacija između stava prema ciljevima kompanije i prema obuci

		Correlations	
		Stav prema ciljevima kompanije	Stav prema obuci i njenoj ulozi
Stav prema ciljevima kompanije	Pearson Correlation	1	,726**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	181	153
Stav prema obuci i njenoj ulozi	Pearson Correlation	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	153	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dobijene su značajne korelacije između stava ispitanika prema ciljevima kompanije, svrsishodnosti (0,708), adekvatnosti obuke (0,623), mogućnosti za obuku (0,676), motivacionog aspekta (0,542), uticaja na performanse posla (0,509), što se vidi na tabeli 43. Sve korelacije su pozitivne i kreću se od srednjih do umereno jakih po intenzitetu.

Tabela 43: Korelacija između stava ispitanika prema ciljevima kompanije, svrsishodnosti, adekvatnosti obuke, mogućnost za obuku, motivacionom aspektu obuke i njenom uticaju na performanse posla

			Correlations					
			Stav prema ciljevima Kompanije	Adekvatnost obuke	Motivacioni aspekt obuke	Uticaj obuke na performanse posla	Svrsishodnost obuke	Mogućnost za obuku
Stav prema ciljevima kompanije	Pearson Correlation		1	,623**	,542**	,509**	,708**	,676**
	Sig. (2- tailed)			,000	,000	,000	,000	,000
	N		181	181	177	170	171	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Glavna hipoteza

Glavna hipoteza da *Obuka i obrazovanje utiču na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije i integrisani u Funkciju upravljanja ljudskim resursima* je potvrđena.

Naime, rezultati istraživanja pokazuju značajnu pozitivnu korelaciju između stava prema ciljevima kompanije i stava prema obuci kao i razvijenosti funkcije za ljudske resurse i stava prema obuci. Nešto je slabija korelacija između razvijenosti funkcije za ljudske resurse i stava prema ciljevima kompanije, što pokazuje tabela 44.

Dakle, može se reći da obrazovanje i obuka utiču na performanse organizacije ako zaposleni smatraju da postoji usklađenost obuke sa strateškim ciljevima organizacije i integrisanost sa Funkcijom upravljanja ljudskim resursima. U kompanijama gde su zaposlenima jasno prezentovani osnovni strateški ciljevi i koje imaju službe koje se bave razvojem zaposlenih i neguju klimu obučavanja i edukacije, i zaposleni će imati pozitivan stav prema obukama i smatraće da obuka i obrazovanje i te kako mogu poboljšati produktivnost i performanse njihove organizacije.

Tabela 44: Korelacija između stava prema ciljevima kompanije i stava prema obuci kao i razvijenosti Funkcije za ljudske resurse i stava prema obuci, korelacija između razvijenosti Funkcije za ljudske resurse i stava prema ciljevima kompanije

Correlations			
	Stav prema obuci i njenoj ulozi	Stav prema ciljevima kompanije	Razvijenost Službe ljudskih resursa
Stav prema obuci i njenoj ulozi	Pearson Correlation	1	,726**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	153
Stav prema ciljevima kompanije	Pearson Correlation	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	153	181
Razvijenost Službe ljudskih resursa	Pearson Correlation	,675**	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	153	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Faktorska analiza

Kao što se na osnovu tabele 45 može videti, KMO i Bartlettov test adekvatnosti uzorka dozvoljavaju da se podaci obrade faktorskom analizom.

Tabela 45: KMO i Bartlett's test adekvatnosti uzorka

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,867
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1111,506
Sphericity df	78
Sig.	,000

Podaci su ekstrahovani metodom glavnih komponenti i rotirani varimaks rotacijom sa Kajzerovom normalizacijom.

Ovom metodom dobijeno je tri faktora koji objašnjavaju 65,207% varijanse što je prikazano u tabeli 47.

Tabela 46: Prikaz ukupne varijanse

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,742	44,173	44,173	5,742	44,173	44,173	5,661	43,544	43,544
2	1,414	10,875	55,048	1,414	10,875	55,048	1,425	10,962	54,506
3	1,321	10,159	65,207	1,321	10,159	65,207	1,391	10,701	65,207
4	,961	7,395	72,602						
5	,748	5,752	78,354						
6	,658	5,065	83,420						
7	,554	4,259	87,679						
8	,509	3,913	91,592						
9	,424	3,260	94,852						
10	,207	1,594	96,446						
11	,202	1,554	98,000						
12	,151	1,164	99,163						
13	,109	,837	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 47: Rotirani faktori

	Component Matrix ^a		
	1	2	3
Starost	-,062	,485	,684
Školska sprema	-,053	-,466	,340
Pozicija u kompaniji	-,409	,405	-,558
Stož u kompaniji	-,237	,567	,522
Veličina kompanije	-,106	,635	-,326
Adekvatnost obuke	,843	,091	,064
Motivacioni aspekt obuke	,828	-,068	,037
Utjecaj obuke na performanse posla	,706	-,072	,131
Svrishodnost obuke	,911	,070	-,054
Mogućnost za obuku	,909	,096	-,019
Stav prema menadžmentu	,863	,044	-,082
Stav prema ciljevima kompanije	,810	,142	-,047

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Razvijenost Službe ljudskih resursa	,741	,133	-,105

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Kao što se vidi na grafikonu 23, prvi faktor govori da što zaposleni smatraju da je menadžment u njihovoj kompaniji u većoj mjeri spreman da se približi zaposlenima i pokaže doslednost i svrsishodnost u sprovođenju obuka, što kompanija ima razvijeniju službu ljudskih resursa, stvarajući time neophodne uslove za sprovođenje obuke, to će zaposleni bolje prepoznavati kompanijske ciljeve i smatrati da je obuka investicija a ne trošak. Samim tim, zaposleni će biti zadovoljniji poslom i imati pozitivniji odnos prema obučavanju i biće spremniji da se razvijaju i daju veći doprinos u radu, jer će i njihove potrebe biti adekvatno zadovoljene.

Grafikon 23: Faktori



10. ZAKLJUČAK

Iako su se teoretičari i praktičari više bavili uticajem obuke na individualnom nivou, u poslednje vreme je porastao broj radova koji ukazuju na veliki uticaj koji obuka ima na performanse organizacije. Naravno, top menadžment i stakeholder-e više zanima obuka u kvantitativnom-finansijskom smislu, njen uticaj na profitabilnost, jer tako mogu da izmere povraćaj na uložena sredstva. ali polako shvataju i da su kvalitativni pokazatelji takođe značajni za uspeh organizacije. Neke promene u organizacionom smislu, kao što su klima, reputacija i kultura organizacije, ponašanja i stavovi zaposlenih, zadovoljstvo, zahtevaju određeno vreme i pozitivni rezultati na organizacione ciljeve dolaze sporije i nisu merljivi brojkama, a ipak mogu da imaju uticaja i na finasijske rezultate.

Obuka/obrazovanje utiče na pojedinca, na organizaciju i na društvo u celini. Države su postale svesne da ekonomska jačina jedne zemlje zavisi i od ljudskog kapitala. Da bi društvo prosperiralo mora da ima kvalitetene ljudske reurse. Kvalitet se podstiče i ulaganjem u formalno i neformalno obrazovanje koje doprinosi zajednici u celini. Sve više država ima nacionalne politike gde se ohrabruje i podstiče obrazovanje/obuka na nacionalnom nivou. Cilj takvih politika je osnaženje ljudskog kapitala kroz razne vidove obuka i obrazovanja što će za posledicu imati i ekonomski prosperitet. Interes države se ogleda i u pomoći samim kompanijama, gde ljudi provode više od polovine svog životnog veka, da pomoću svojih nacionalnih politika potpomognu u obrazovanju i razvoju zaposlenih, a kompanije postaju svesne da investicija u razvoj ljudskog kapitala nije samo stvar opstanka/liderstva na tržištu, nego tako postaje i društveno odgovorna prema zajednici i utiče na ekonomski prosperitet.

Mnoga istraživanja su potvrdila da obuka ima uticaja na organizaciju u celini i njene prednosti se ogledaju u poboljšanju organizacionih performansi: profitabilnost, efikasnot,

produktivnost, smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta i kvantiteta, smanjenje fluktuacija zaposlenih, reputacija organizacije itd.

Analiza i istraživanje u okviru ovog rada pokazali su treba da u procesu organizovanja obrazovanja i obuke u organizacijama treba da budu zadovoljeni određeni uslovi da bi se obuka shvatila kao investicija a ne kao trošak. Posebno je neophodno je da organizacija uradi sledeće:

- ~ da sprovede procenu potreba za obukom na organizacionom nivou, nivou zadatka/radnog mesta i pojedinca, koristeći sva raspoloživa sredstva i iskusne stručnjake kako bi bila sigurna da je procena uspešno urađena. Potrebe za obukom treba da budu usklađene sa strategijom i ciljevima kompanije. Od ovog početnog koraka zavise i svi ostali koji slede u nizu;
- ~ da pažljivo odabere učesnike obuke i da ih motiviše pre, tokom i nakon obuke a sve u cilju maksimiziranja efekata obuke;
- ~ što se tiče dizjana obuke, organizacija treba da primeni teorije na kojima se zasnivaju principi učenja; da motiviše polaznike pre, tokom i nakon obrazovnog procesa da usvoji i implementira naučeno na radno okruženje. Da razvije organizacionu kulturu koja će da podstiče znanje i da isto adekvatno nagradi;
- ~ što se tiče izvođenja, treba da upotrebi adekvatne metode i tehnologije da bi se povećala učinkovitost obuke kako za učesnike tako i za organizaciju;
- ~ da omogući sve relevantne faktore koji će poboljšati transfer naučenog na radno mesto;
- ~ da uradi evaluacija, kojoj će meriti uspeh odnosno neuspeh obuke u skladu sa utvrđenim potrebama na početku procesa. I da nakon evaluacije uradi korekcije da bi budući efekti obuke bil još bolji po organizacione performanse.

Sama obuke će imati najveći uticaj kada je u paketu zajedno sa drugim praksama upravljanja ljudskim resursima a funkcija upravljanja ljudskim resursima bi trebalo da bude

deo upravljačkog menadžmenta i uključena od samog početka u donošenju strategije i postavljanju kompanijskih ciljeva. Zaposleni i obuka će se tretirati kao trošak sve dok ne bude jasno uspostavljenja njihova povezanost sa poslovnim rezultatima.

Tema ove doktorske disertacije je uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih i dokazivalo se da će obuka imati uticaj ako je integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima i ako je deo u kompanijske strategije. Stoga se pošlo od osnovne hipoteze ovog rada – *obuka i obrazovanje utiče na performanse organizacije ako su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije i integrisani u funkciju upravljanja ljudskim resursima*, koja se dokazivala uz pomoć pet hipoteza: H1: Razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji ima uticaja na planiranje, realizaciju i primenu obrazovnog programa što se odražava na pozitivniji stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi i doprinosi uspešnosti poslovanja kompanije; H2: Postoji pozitivan uticaj obuke i obrazovanja na motivaciju zaposlenih kao i na zadovoljstvo poslom; H3: Obrazovanje i obuka zaposlenih mogu biti i trošak a ne investicija organizacije ukoliko nisu usklađeni sa organizacionim ciljevima i potrebama zaposlenih i obrnuto; H4: Poslovna politika menadžmenta kompanije koja je u skladu sa potrebama zaposlenih i obezbeđuje uslove za obrazovanje zaposlenih, utiče na pozitivan stav zaposlenih prema obuci i njenoj ulozi; H5: Obrazovanje/obuka obezbeđuju oblikovanje ponašanja ljudi u pravcu postizanja organizacionih ciljeva.

Kao instrument ovog istraživanja pripremljena je anketa koji sadrži ukupno 43 pitanja. Upitnikom su obuhvaćeni indikatori bitni za ispitivanje uticaja obuke na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih u Srbiji. Anketu putem interneta je popunilo 187 ispitanika od 220, što je 85%. Cronbach's Alpha test je pokazao da postoji visok stepen pouzdanosti korišćenja Likertove skale za merenje stavova u korišćenoj anketi.

Metodom analize varijanse utvrđivane su značajne razlike aritmetičkih sredina zavisnih varijabli u odnosu na modalitete kategorijskih varijabli (pol, vlasnička struktura i postojanje službe za ljudske resurse).

Ovom metodom izdvojene su značajne razlike između muškaraca i žena u stavu prema obuci i njenoj ulozi, stavu prema menadžmentu i motivacionom aspektu obuke, pa su tako rezultati pokazali da muškarci generalno imaju pozitivniji stav prema obuci i njenoj ulozi, prema menadžmentu kompanije kao i da obuka ima motivacioni aspekt i vide da im kompanija pruža više mogućnosti za usavršavanje. Ovo bi se moglo objasniti time da su muškarci češće nego žene na višim položajima u kompanijama, te stoga, verovatno imaju više mogućnosti da se usavršavaju a menadžment više prepoznaje njihove kopetence i samim tim je spremniji da ulaže u njihovu obuku, što se odražava kroz pozitivniji odnos zaposlenih kako prema obuci tako i prema kompaniji u kojoj rade.

Značajne razlike su dobijene i kada je u pitanju vlasnička struktura u donosu na sledeće varijable: razvijenost ljudskih resursa, stav prema menadžmentu, stav prema ciljevima kompanije, stav prema obuci i njenoj ulozi, adekvatnost obuke, svrsishodnost obuke i mogućnost za obuku. Ovom metodom je utvrđeno da preduzeća sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala i preduzeća sa stranim kapitalom imaju pozitivniji odnos prema razvijenosti ljudskih resursa, pozitivniji stav prema menadžmentu i ciljevima kompanije, prema obuci i njenoj ulozi, adekvatnosti obuke, svrsishodnosti obuke kao i da vide veću mogućnost za obuke u odnosu na privatna preduzeća sa domaćim kapitalom i državna/javna preduzeća. Može se zaključiti da preduzeća u kojima postoji upliv stranog kapitala očigledno više ulažu u ljude resurse, razvoj zaposlenih i obuku, što povećava svest zaposlenih u takvim preduzećima o važnosti i adekvatnosti ovih aspekata posla. Dakle, postoji značajno pozitivniji stav prema svim aspektima obuke kod zaposlenih koji rade u preduzećima sa stranim kapitalom jer je organizaciona kultura takva da se kontinuirano ulaže u zaposlene i a obuka je jedan od načina za poboljšanje performansi i zadovoljstva zaposlenih.

Većina ispitanika je potvrdila da u njihovim organizacijama postoji služba za ljudske resurse, da doprinosi boljim poslovnim rezultatima, da učestvuje u planiranju ciljeva kompanije i da se obuka realizuje u skladu sa strategijom i vizijom. Ipak manje od polovine ispitanika smatra da se sprovodi redovna procena potreba za obukom od strane

funkcije/sluzbe za ljudske resurse što je alarmantno ako se zna da je procena obrazovnih potreba jedan od ključnih preduslova efektivnosti i efikasnosti procesa obuke. Takođe, ispitanici u nedovoljnom procentu smatraju da se u njihovoj organizaciji prati i podstiče razvoj karijere što ukazuje da zaposleni ne mogu da vide korist od obuke za sopstvenu profesionalnu karijeru.

Ispitanici su adekvatnost obuke ocenili vrlo nisko, kao i njen motivacioni aspekt i ne vide njenu svrhu. Smatraju da organizacija daje mogućnost za obukom. Vrlo pozitivno su se izrazili o uticaju obuke na performanse rada, odnosno da obuka utiče na njihovu produktivnost, znanje, kvalitet radnog učinka, da su imali veće mogućnosti za napredovanjem i.s.l. Motivacija pre, tokom i nakon obuke je važan faktor za uspešnost savladavanja obrazovnog programa i sticanje znanja. Važna je i za transfer naučenog u radno okruženje. Za motivaciju polaznika obuke je veoma važna percepcija svrsishodnosti. Odnosno važno je da shvate kakvu korist mogu da imaju od učenja, odnosno zašto moraju da nauče nešto pre nego što odluče hoće li uložiti napor u učenje. Naši rezultati ukazuju da je neko u kompanijama ispitanika gde postoje ovako negativni stavovi, zatajio u lancu odgovornosti u vezi sa pojašnjenjem značaja i uticaja obuke kako na individualnom tako i na organizacionom nivou.

Pirsonovim koeficijentom korelacije nastojali smo da utvrdimo postojanje značajnosti linearne povezanosti zavisnih i nezavisnih varijabli koje pripadaju ordinalnim skalama i skalama intervalnog tipa, pa su tako dobijene značajne korelacije koje su u skladu sa pokazateljima najznačajnijih faktora ovog istraživanja, što je još jednom potvrdilo da su postavljene hipoteze u istraživanju dokazane. Dobijene korelacije su pokazale da je najveća povezanost prisutna između stava prema obuci i njenoj ulozi na jednoj strani i razvijenosti službe za ljudske resurse, zadovoljstva poslom, ciljeva kompanije i stava prema menadžmentu na drugoj strani, što ukazuje da na stav prema obuci i njenoj ulozi utiču svi aspekti koji se odnose na razvijenost ljudskih resursa u jednoj kompaniji, postojanje jasnih ciljeva i negovanje pozitivnog pristupa menadžmentu i samom poslu.

Faktorkom analizom, metodom analize glavnih komponenti varimaks rotacijom sa Kajzerovom normalizacijom, ekstrahovano je tri faktora koja objašnjavaju 65% varijanse. Na osnovu dobijenih rezultata jasno se vidi da su se faktori grupisali na takav način da govore u prilog tome da u kompanijama gde je menadžment u većoj meri spreman da pokaže doslednost u sprovođenju obuka i gde je razvijenija služba ljudskih resursa, zaposleni će bolje prepoznavati kompanijske ciljeve i smatrati da je obuka investicija a ne trošak i na taj način biti zadovoljniji svojim poslom.

Na osnovu rezultata našeg istraživanja, može se reći da su glavna hipoteza i pomoćne hipoteze potvrđene.

Vrednost dobijenih rezultata treba posmatrati iz perspektive davanja relevantnih informacija naučnoj i stručnoj javnosti, koje mogu doprineti boljem sagledavanju značaja obuke na uspešnost organizacije. Cilj ovog rada bio je da se rezultati istraživanja učine dostupnim svim zainteresovanim činiocima iz organizacija i menadžmenta ljudskih resursa koji mogu pomoći u razvijanju i jačanju segmenta obuke i da potenciraju njen značaj za poboljšanje organizacionih performansi i zadovoljstva zaposlenih. Značaj ovog istraživanja, koji se prvi put bavi dokazivanjem uticaja obuke/obrazovanja na performanse i zadovoljstvo zaposlenih u kompanijama u Srbiji, je upravo u spoznaji da će obuka uticati na performanse i zadovoljstvo zaposlenih ako je usklađena sa strateškim ciljevima i ako je integrisana u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

Ovaj rad, pored doprinosa, ima i određena ograničenja koja se odnose na uzorak ispitanika, koji je svakako mogao da bude i veći i raznovrsniji. Takođe, s obzirom da u stavovi ispitanika uticali na dobijene rezultate, postavlja se pitanje relevantnosti ispitanika i pouzdanost podataka, na osnovu kojih su izvedeni zaključci u ovom radu.

Preporuke

Na osnovu zapažanja, uočenih analizom istraživanja sprovedenog u srpskim kompanijama mogu se dati sledeće preporuke:

- ↳ neophodno je edukovati menadžere u cilju shvatanja značaja edukacije i stručnog usavršavanja zaposlenih jer izostanak ove inicijative može se negativno odraziti na konkurentnost organizacije;
- ↳ zaposleni u upravljanju ljudskim resursima, takođe, treba da prođu obuke u skladu sa svojim kompetencijama i preporuka je da se obuka implementira u procese MLJR ako se žele pozitivni ishodi na individualne i organizacione performanse;
- ↳ ojačati ulogu funkcije za upravljanje ljudskim resursima na organizacionom nivou, tako što će biti deo upravljačke strukture i omogućiti joj da učestvuje u stvaranju strategije i organizacionih ciljeva;
- ↳ funkcija za ljudske resurse treba da temeljno organizuje i implementira svaki korak (objašnjeno u teorijskom delu ove teze) u obrazovnom procesu da bi dao rezultate;
- ↳ da se učesnicima obuka daju adekvatne obuke u skladu sa njihovim potrebama i da im se objasni svrsishodnost prisustva obrazovnim programima što utiče na motivaciju a samim tim i na zadovoljstvo poslom;
- ↳ stvarati okruženje koje će da favorizuje i nagrađuje zaposlene koji se obučavaju i motivisati zaposlene pre, tokom i nakon obuke;

Shodno iznetom, ove preporuke proistekle iz istraživanja, mogu da budu prvi korak organizacijama u Srbiji, ka pronalaženju načina za bolje korišćenje i razvijanje ljudskog kapitala uz pomoć obuke i praksi funkcije za ljudske resurse, čime bi se povećala i njihova konkurentnost u otežanim uslovima u kojima se nalazi i naša i svetska privreda.

11. LITERATURA

1. Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge management—which came first, the chicken or the egg. *Information technology and control*, 35(3A), 295-302.
2. Alibabić, Š., & Avdagić, E. (2012). Razvojni elementi u strategijama obrazovanja odraslih. *Pedagogija*, 67(1), 5-19.
3. Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel psychology*, 42(2), 331-342.
4. Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358.
5. Anderson, V. (2007) Value of learning: from return on investment to return on expectation. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
6. Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
7. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
8. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
9. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
10. Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3).
11. Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
12. Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 345-348.
13. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
14. Armstrong, M. (1999). Human resource management practice. London: KoganPage.
15. Armstrong, M. (2006). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
16. Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner?. *Human Resource Management*, 44(2), 195-199.
17. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

18. Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234
19. Austin, K., Orcutt, S., & Rosso, J. (2001). How people learn: Introduction to learning theories. *found at <http://www.stanford.edu/class/ed269/hplintrochapter.pdf>*. (24.5.2014)
20. Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2(2001), 9-12.
21. Axtell, C. M., Maitlis, S., & Yearta, S. K. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, 26(3), 201-213.
22. Babić, L.(2009), Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
24. Baldwin, T., & Magjuka, R. J. (1997). *Training as an organizational episode: Pretraining influences on trainee motivation*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 99—128). Mahwah, NJ: Erlbaum
25. Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press Beatty.
26. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
27. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
28. Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development*. Vol. 6. Six theories of child development (pp. 1-60). Greenwich,
29. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
30. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.
31. Bartel, A. P. (1991). *Productivity gains from the implementation of employee training programs* (No. w3893). National Bureau of Economic Research.
32. Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 39(3), 502-524.
33. Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 411-425.
34. L. Bassi, J. Ludwig, D. McMurrer, and M. Van Buren, Profiting from Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? , <http://www.knowledgemedia.com/7/ASSET/Profiting%20from%20Learning.pdf>, dostupno 26.3.2016.
35. Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (Eds.). (2004). *Human resource management: A contemporary approach*, Financial Times Prentice Hall.

36. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The journal of political economy*, 9-49.
37. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
38. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998, July). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. In *Presentation to the Academy of Management Annual Meeting*.
39. Becker, B. E., Huselid, M. A., (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*, 53-101
40. Bellucci A., Pero L. (1997), *Organizzazione, personale e competenze*, Sviluppo & Organizzazione, n. 161, Maggio/Giugno, pp. 51-66
41. Bersin, J. (2006) Talent Management – What is it? Why now?, Principal, www.bf.umich.edu/docs/keyreferenceArticles.pdf (dostupno 14.08.2014.)
42. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136
43. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
44. Blundell, Richard, Lorraine Dearden, Costas Meghir, and Barbara Sianesi. "Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy." *Fiscal studies* 20, no. 1 (1999): 1-23.
45. Bogićević B. (2003), *Menadžment ljudskih resura*, Ekonomski fakultet Beograd.
46. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
47. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the evolution of human resource management: from professional practices to strategic talent decision science. *University of Southern California, Center for Effective Organizations Working Paper*
48. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
49. Boudreau, J. W. (2003). Sustainability and the talentship paradigm: Strategic human resource management beyond the bottom line. *CAHRS Working Paper Series*, 40.
50. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *Los Angeles: University of Southern California Working Papers*. [http://ceo.usc.edu/pdf G, 417469](http://ceo.usc.edu/pdf/G_417469).
51. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2002). Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership.
52. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *Los*

- Angeles: University of Southern California Working Papers. [http://ceo.usc.edu/pdf G, 417469http://stage.marshall.usc.edu/assets/037/8699.pdf](http://ceo.usc.edu/pdf/G_417469http://stage.marshall.usc.edu/assets/037/8699.pdf) .(dostupno 14.8.2014.)
53. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2002). From "Professional Business Partner" to "Strategic Talent Leader": "What's Next" for Human Resource Management.
 54. Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage.
 55. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
 56. Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569-578.
 57. Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274-280.
 58. Brum, S. (2007). What impact does training have on employee commitment and employee turnover. In *Schmidt Labour Research Centre Seminar Research Series* (pp. 1-13).
 59. Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development Review*, 6(3), 263-296.
 60. Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128.
 61. Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196-215.
 62. Campbell, J. P. (1970). Personnel training and development.
 63. Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), 565-602.
 64. Cambell J.P. (1989). The agenda for training theory and research. In I.L. Goldstein (Ed.) *Training and development in organizations* (pp. 469-486), san Francisco: Jossey-Bas
 65. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
 66. Carter, C., & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education+ Training*, 43(4/5), 215-224.
 67. Carnevale, A. P., & Schulz, E. R. (1990). Return on Investment: Accounting for Training. *Training and Development journal*, 44(7).
 68. Casio W. (2003). *Managing Human resource – productivity, quality of work life, profits*, 6th edition, McGraw-Hill Education.
 69. Cassidy*, S. (2004). Learning styles: An overview of theories, models, and measures. *Educational Psychology*, 24(4), 419-444.
 70. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.

71. Christensen, R. (2006). *Roadmap to strategic HR: Turning a great idea into a business reality*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
72. Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
73. Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
74. Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30(1), 102-118.
75. Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
76. Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
77. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
78. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.
79. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
80. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
81. Curry, L. (1983). An Organization of Learning Styles Theory and Constructs.
82. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
83. Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1997). Building successful knowledge management projects. *Center for business innovation working paper*, 4.
84. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
85. Davenport, T. H. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business*, 1(2), 34-40.
86. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
87. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

88. Dessler G. (2005),: *Human resource management*, 10th edition, Person Education International.
89. Dessler G. (2002): *A framework for Human Resource Management*, 2th edition, Pearson Education Inc.
90. Draker P. (2001): *Moj pogled na menadžment*, prevod, Adizes
91. Drašković, M. znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja knowledge as an infinite resource and an object of management. http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_2010_v06-n11-a17.pdf, dostupan 06.06.2014.
92. Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428-442. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n5/abs/8400098a.html>, posećeno 2.3.2014.
93. Dyer, L., & Kochan, T. A. (1994). Is there a new HRM? Contemporary evidence and future directions. *CAHRS Working Paper Series*, 246.
94. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
95. Đorđević, B. (2004), u: Zbornik radova sa naučnog skupa Knowledge management, Mašić, B., ur. *Znanje i funkcije strategije organizacije koja uči*, (str. 74-83). Beograd: Braća Karić, Fakultet za menadžment
96. Facticeau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of management*, 21(1), 1-25.
97. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
98. Filipović, D. (2004). Permanentno obrazovanje i obrazovanje odraslih. *Pedagogija*, 59(1), 18-38
99. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
100. Filippo F., Fortunati F. (2007). *Il processo di formazione continua in azienda*, Franco Angeli s.r.l.
101. Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance improvement quarterly*, 10(2), 22-41.
102. Frangos, C., & Collaborative, B. S. (2001). Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders. *Balanced Scorecard Report*. (2002, May/June).
103. Gagne, R. M. (1968). Presidential address of division 15 learning hierarchies. *Educational psychologist*, 6(1), 1-9.
104. Gagné, R. M. (1972). Domains of learning. *Interchange*, 3(1), 1-8.
105. Gagne, R. M. (1984). Learning outcomes and their effects: Useful categories of human performance. *American Psychologist*, 39(4), 377.

106. Garvin, A. Edmondson, and F. Gino, “Is Yours a Learning Organization?” *Harvard Business Review* (March 2008): 109–116;
107. Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427
108. Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
109. Gephart M., Marsick, V., Van Buren.M., and Spiro M., “Learning Organizations Come Alive,” *Training and Development* 50 (1996): 34–45. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>.
110. Gloet, M., & Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of knowledge management*, 7(1
111. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
112. Goldsmith, T. E., & Kraiger, K. (1997). Applications of structural knowledge assessment to training evaluation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 73-96
113. Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont.
114. Gordon E. (1996), Cognitive learning makes more powerful, *The New Corporate University Review™*, July-August, 4(4).
115. Grant, K. A. (2007). Tacit knowledge revisited—we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173-180.
116. Green G. (2002). *Training and development*, Capstone Publishing.
117. Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
118. Grubb N. (1996), *Learning to work – The Case For Reintegrating Job Training and Education*, Russel Sage Foundation.
119. Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What’s your strategy for managing knowledge?. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*.
120. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
121. Hendriks, P. H. (2004). Assessing the role of culture in knowledge sharing. In *In Proceedings of Fifth European Conference in Organization, Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruk*
122. Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.
123. Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.

124. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Chicago: Irwin.
125. Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
126. Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in developing human resources*, 7(1), 37-54.
127. Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
128. Honey P., Mumford A. (2006). *The learning styles questionnaire*, 80-item version, Peter Honey Publication.
129. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
130. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
131. Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'?. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
132. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Strategic Human Resource Management*, 46, 237-264.
133. Janićijević, N.,(2008): *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd
134. Jarvis P., (2004), *Adult education&lifelong learning*, theory and practice, 3th edition, RoutledgeFalmer.
135. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74(4).
136. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of in Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).*dustrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
137. Keffe, J. W. (1986): *Learning Style, Theory and Practice*, Reston
138. Keller, J., & Suzuki, K. (2004). Learner motivation and e-learning design: A multinationally validated process. *Journal of Educational Media*, 29(3), 229-239.
139. Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training.
140. Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50(1), 54-59.
141. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating training programs:the four level*, 3th edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
142. Klein R. (1996), „*The new case for continuous sales training. How does a 20:1 return on every dollar invested in training sound?*”, The New Corporate University Review.
143. King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer US.

144. Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254.
145. Kochan, T. A., Dyer, L., & Batt, R. (1992). International human resource studies: a framework for future research. *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 309-37.
146. Kofter, J. P. (2007). Leading Change why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 92-107.
147. Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles*, 1, 227-247.
148. Kolb, D., Kolb, AA. (2008). Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development at:<http://weatherhead.case.edu/departments/organizational-behavior/workingPapers/WP-07-02.pdf> (posećeno 25.3.2014).
149. Kozlowski, S. W., & Salas, E. (Eds.). (2009). *Learning, training, and development in organizations*. Taylor & Francis.
150. Kozlowski, S. W., & Salas, E. (1997). A multilevel organizational systems approach for the implementation and transfer of training. *Improving training effectiveness in work organizations*, 247, 287.
151. Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi level theory, research, and methods in organizations* (pp. 157–210). San Francisco, CA: Jossey-Bass
152. Kozlowski, S. W., Toney, R. J., Mullins, M. E., Weissbein, D. A., Brown, K. G., & Bell, B. S. (2001). 2. Developing adaptability: A theory for the design of integrated-embedded training systems. *Advances in human performance and cognitive engineering research*, 1, 59-123.
153. Knowles, M. (1973). The adult learner: A neglected species.
154. Knowles S.M., Holton F.E., Swanson A.R. (2008): The Adult learning 6th edition: *The definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, Elsevier
155. Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
156. Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. *Handbook of psychology*.
157. Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.
158. Kruger, C. J., & Snyman, M. M. M. (2005). Principles and strategies for the effective management of knowledge. *Mousaion*, 23(1), p-62.
159. Kunneman, D. E., Key, J. P., & Sleezer, C. M. (2000). Management training activities and training needs within selected business and industry organizations in Oklahoma. *Management*, 16(2).

160. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
161. Laird, D., Holton, E. F., & Naquin, S. (2003). *Approaches To Training And Development: Revised And Updated*. Basic Books.
162. Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual review of psychology*, 39(1), 545-582.
163. Laursen, K., & Foss, N. (2012). *Human Resource Management Practices and Innovation*.
164. Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
165. Losey, M., Mesinger, S., & Ulrich, D. (2005). *THE FUTURE OF HUMAN RESOURCE MANGEMENT*. John Wiley & Sons.
166. Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
167. Lawler, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management*, 44(2), 165-169.
168. Lawler, E., & Boudreau, J. W. (2009). *Achieving excellence in human resources management: An assessment of human resource functions*. Stanford University Press.
169. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
170. Levy, S., Breithardt, G., Campbell, R. W. F., Camm, A. J., Daubert, J. C., Allessie, M., & Lüderitz, B. (1998). Atrial fibrillation: current knowledge and recommendations for management. *European heart journal*, 19(9), 1294-1320
171. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
172. Lichtenstein, S., & Brain, M. E. (2006, January). Organisational strategy, structure and culture: influences on organisational knowledge sharing. In *Proceedings of the 2006 Information Resources Management Association International Conference*. Idea Group Publishing
173. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
174. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1)
175. Lojić, R. (2008). Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. *Vojno delo*, 60(1), 156-174.
176. Lončarević, B. (2003). Zbornik radova/Naučni skup Knowledge Management. U: Mašić, B. (ured). Znanje i funkcije strategije organizacije koja uči, (str. 74-83). Beograd, Univerzitet »Braća Karić«

177. Lončarević, R. (2004), u: Zbornik radova sa naučnog skupa Knowledge management, Mašić, B., ur. *Oblasti menadžmenta znanja*, (str. 63-73). Beograd: Braća Karić, Fakultet za menadžment
178. Losey M., Meisinger S., Ulrich D., "The Future of Human Resource management", John & Son, Inc., Haboken, New Jersey, USA, 2005
179. Lundvall, B. Å. (2006). *Knowledge management in the learning economy*. Aalborg Universitetsforlag.
180. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.
181. Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33(2), 91-101.
182. Mahwah, NJ: Erlbaum; Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., and Wanek, J.E. (1997), 'Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents, In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153-189),
183. Mahwah, NJ: Erlbaum; Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193, 221.;
184. Manpower Services Commission (1981) **Glossary of Training Terms**. London: HMSO str 57
185. Marquardt, M., & Waddill, D. (2004). The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 1(2), 185-202.
186. Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. McGraw-Hill Companies
187. Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM?. *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
188. Marušnik, B. (2012). Ljudski resursi u funkciji društveno-ekonomskog razvoja. *Socioeconomica-The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, (2), 166-174.
189. Maslov, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*, Adizes
190. Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Start Publishing LLC.
191. Mathieu, J. E., & Martineau, J. W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193, 221.
192. Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of management journal*, 35(4), 828-847.
193. Mathieu, J. E., Martineau, J. W., & Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of. *Personnel Psychology*, 46(1), 125.
194. Mavin, T. J., & Murray, P. S. (2010). The development of airline pilot skills through simulated practice. In *Learning Through Practice* (pp. 268-286). Springer Netherlands.
195. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *New York*, 21, 166.
196. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.

197. McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: D Van Nostrand Reinhold
198. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52
199. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
200. Milosavljević G.(2008), *Trening i razvoj*, Newpress-Smederevo,
201. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7(1), 80-88.
202. Mitton, C., Adair, C. E., McKenzie, E., Patten, S. B., & Perry, B. W. (2007). Knowledge transfer and exchange: review and synthesis of the literature. *Milbank Quarterly*, 85(4), 729-768.
203. Moskowitz. M (2008),: *A practical guide to training and development: assess, design, deliver and evaluate*, John Wiley&son.
204. Nah, F. F. H., Lau, J. L. S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*,7(3), 285-296.
205. Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
206. Noe A. R., Hollenback R.J; Gehart B, Wright M P (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*, treće izdanje, MATE d.o.o.
207. Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., and Wanek, J.E. (1997), '*Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents*, In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153-189), Mahwah, NJ: Erlbaum
208. Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel psychology*, 39(3), 497-523.
209. Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78(2), 291.
210. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
211. Nonaka, I., & Konno, N. (2005). The concept of "5, 4": Building a foundation for knowledge creation. *Knowledge management: critical perspectives on business and management*, 2(3), 53.
212. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation Ikujiro Nonaka; Noboru Konno *California Management Review*; Spring 1998; 40, 3; ABI/INFORM Global pg. 40
213. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
214. Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419-436.

215. Obradović, J., & Arsić, S. (2013). ULAGANJE U LJUDSKE RESURSE: INVESTICIJA ILI TROŠAK?. *EMC Review-Časopis za ekonomiju-APEIRON*, 6(2).
216. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211–266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
217. Pilbeam, St.&Corbridge, M. (2002) *People Resourcing: HRM in Practice*, Financial Times/Prentice Hall
218. Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *Org Dev & Trng*, 6E (Iae), 460.
219. Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
220. Pfeffer, J. (1998, December). Seven practices of successful organizations. Part 2: Invest in training, reduce status differences, don't keep secrets. In *Health Forum Journal* (Vol. 42, No. 2, pp. 55-57).
221. Pfeffer, J. (2005). 19 Seven Practices of Successful Organizations. *Operations Management: A Strategic Approach*, 224.
222. Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.
223. Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
224. Philips J, StoneR. (2002). *How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*, MC Graw-Hill.
225. Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
226. Pološki Vokić, N., & Naoulo Bego, H. (2012). TALENT MANAGEMENT IN THE TIME OF CRISIS–THEORETICAL BACKGROUND AND STATE OF THE ART SURVEY IN CROATIA. *Ekonomski pregled*, 63(3-4), 162-185.
227. Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Published November*.
228. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
229. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Boston (MA)*, 235-256.
230. Premović, J., Arsić, L., & Boljević, A. (2012). Učešće organizacije kao rezultat menadžerske revolucije. *Tehnika*, 67(1), 141-146.
231. Projektni tim: “*Permanently obrazovanje – Studija stanja i pravci razvoja*“, izdavač RCPO, Kragujevac, 2005.
232. Quiñones, M. A. (1997). Contextual influences on training effectiveness. *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research*, 177-199.
233. Pržulj Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.

234. Pržulj Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", Beograd
235. Rašković, M., (2010). Znanje kao neograničeni resurs. Knowledge as an infinite resource and an object of management. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 6.no 11 str. 83-90.
236. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *harvard business review*, 85(6), 68.
237. Rogers, W., Maurer, T, Salas, E., & Fisk, A. (1997). *Task analysis and cognitive theory: Controlled and automatic processing task analytic methodology*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 19-46), Mahwah, NJ: Erlbaum
238. Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5)
239. Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.
240. Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.
241. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.
242. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
243. Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Kozlowski, S. W. J. (1997). *The science and practice of training: Current trends and emerging themes*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *improving training effectiveness in work organizations* (pp. 357- 368), Mahwah, NJ: Erlbaum
244. Salas, E., Cannon-Bowers, J.A., & Blickensderfer, E.L. (1997). *Enhancing reciprocity between training, theory and practice: Principles, guidelines, and specifications*. In J. K. Ford & Associates (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations*, Mahwah, NJ: Erlbaum,
245. Salopek, J. J. (2000). Digital collaboration. *Training & Development*, 54(6), 39-43. Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-46.
246. Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158-170.
247. Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5)
248. Schein, E. H. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
249. Schneier, C. E. (1997). New HR roles to impact organizational performance: From "partners" to "players". *Human Resource Management*, 36(1), 29-37.

250. Shelton, S., & Alliger, G. (1993). Who's afraid of level 4 evaluation? A practical approach. *Training and Development*, 47(6), 43-46.
251. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
252. Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
253. Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
254. Schulz, M. (2002). Organizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 415-441.
255. Scullion, H., Collings, D. G., & Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319.
256. Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. (1998). Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 2(1), 16-16.
257. Senge P. (2003). *Peta Disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči*, prevod, Adizes.
258. Silberman M. (1998). *Active Training, 2th edition.– a handbook of Techniques, Designs, Case Esamples, and Tips*, Jossey-Bass/Pfeifer.
259. Simmons, J., & Iles, P. (2001). Performance appraisals in knowledge-based organisations: Implications for management education. *The international journal of management education*, 2(1), 3-18.
260. Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 280.
261. Smith S., Mazin R. (2004). *The HR answer book – an indispensable guide for managers and human resource professionals*, AMACOM.
262. Straregija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020 ("Sl.galsnik RS, br.107/2012)
263. Stevens, C. K., & Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms?. *Personnel Psychology*, 50(4), 955.
264. Stewart,T.(1997), *Intellectual Capital-The new Wealth of organizations*, Doubleday.
265. Switzer, K. C., Nagy, M. S., & Mullins, M. E. (2005). The influence of training reputation, managerial support, and self-efficacy on pre-training motivation and perceived training transfer. *Applied HRM Research*, 10(1), 21-34.
266. Šiber-Bahtijarević, F. (1999): *Menagment ljudskih potencijala*, Golden marketing.
267. Tanasijević, Z. *Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*, 34 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Festival kvalitet 2007, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, 2007

268. Tannenbaum, S. I., Methieu, J. E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1993). *Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis* (No. navtrasycen-tr-93-011). Naval Training Systems Center Orlando Fl.
269. Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.
270. Tisen R., Andriesen D. (2006), Depre L.F., *Dividenda znanja*, ASEE books.
271. Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45
272. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
273. Torrington D.; Hall L., Taylor S. (2004),: *Menadžment ljudskih resursa*, prevod izdavač data Status.
274. Tomljenović G.(2007). Jeftina radna snaga više nije prednost, časopis „Evropa“.
275. Training, R. W. (2008). DOE HANDBOOK. *Change*.
276. Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239.
277. Tubić, T. (2004). Stilovi učenja kao faktor postignuća. *Norma*, 10(1-2), 55-66.
278. Tyson S., York A. (2000),: *Essentials od HRM*, 4th edition, Butterworth-Heinemann.
279. Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293-307.
280. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.
281. Ulrich D., Brockbank W., “ *The HR Value proposition*”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2005
282. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
283. Van Eerde, W., Simon Tang, K. C., & Talbot, G. (2008). The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 63-73
284. Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
285. Vizek-Vidović, V., & Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 283-310.
286. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

287. Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. A. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 358.
288. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems, 105*(3), 261-279
289. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446
290. Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal, 13*(3), 21-36.
291. Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. *Human resource management, 40*(2), 111-123.
292. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management, 18*(2), 295-320.
293. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management, 5*(2), 301-326.
294. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review, 1*(3), 203-225.
295. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal, 39*(4), 836-866.
296. Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human resource development quarterly, 12*(2), 195-208.
297. zu Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M., & Abt, M. (2009). Towards a new training transfer portfolio: A review of training-related studies in the last decade. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management, 288-311*.

ČASOPISI:

Personal Psychology
Industrial Relations
International Journal of Human Resource Management
Journal of Organisational Behavior
Academy of Management Journal

SITE:

www.astdnews.org
www.forbes.com
www.nshc.org.rs
www.traininguniversity.com
www.hr-survey.com
www.cipd.co.uk
www.meted.ucar.edu
www.businessballs.com
www.accel-team.com
www.proquest.umi.com
www.apprenditori.com
www.rcp.co.yu
www.coe.int
www.sagepub.com
www.see-educoop.net
www.moj-posao.net
<http://advanceresponse.files.wordpress.com>
<http://casopisinterfon.org>
www2.le.ac.uk
<https://scholar.google.com>
www.esintl.co.uk
<http://www.consilium.europa.eu>
<http://www.cedefop.europa.eu>
<http://eur-lex.europa.eu>
<http://www.knowledge-media.com>
<https://www.td.org>
<http://www.esintl.co.uk>

12. ANKETA/UPITNIK - Uticaj treninga na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih u Organizacijama/Kompanijama

Pred Vama se nalazi Upitnik koji je namenjen ispitivanju uticaja treninga/obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji i koristiće se isključivo u istraživačke svrhe.

Molimo Vas da Upitnik popunjavate tako što ćete zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora, a potom oceniti Vaš stepen slaganja sa svakom navedenom izjavom na skali od 1 do 5, vodeći računa o tome da je:

- 1 = Uopšte se ne slažem
- 2 = Ne slažem se sasvim
- 3 = Ne mogu da se opredelim (niti se slažem, niti ne slažem)
- 4 = Delimično se slažem
- 5 = Potpuno se slažem

Da bi se zadaci ovog istraživanja ostvarili, od suštinske je važnosti da što iskrenije odgovorite na sva postavljena pitanja a Vaša anonimnost će u potpunosti biti zagarantovana.

Hvala na saradnji i izdvojenom vremenu.

PODACI O ISPITANIKU

1. Pol

- a) Ženski
- b) Muški

2. Starost

- a) do 30 godina
- b) od 31 do 40 godina
- c) od 41 do 50 godina
- d) preko 50 godina

3. Školska sprema

- a) SSS
- b) VŠS

- () c) VSS
- () d) Master/magistar
- () e) Dr

4. Pozicija u Organizaciji/Kompaniji

- () a) Top Menadžment
- () b) Srednji menadžment
- () c) operativni izvršilac

5. Staž u Kompaniji

- () a) Manje od 1 godine
- () b) 1-5 godina
- () c) 6-10 godina
- () d) Duže od 10 godina

II. STRUKTURA ORGANIZACIJE/KOMPANIJE

1. Veličina Organizacije/ Kompanije

- () a) Do 49 zaposlenih
- () b) Između 50 i 249
- () c) preko 250 zaposlenih

2. Vlasnička struktura

- () a) Privatno preduzeće - domaći kapital
- () b) Privatno preduzeće sa mešavinom domaćeg i stranog kapitala
- () c) Privatno preduzeće sa stranim kapitalom
- () d) Državno/javno preduzeće

RAZVIJENOST FUNKCIJE/SLUŽBE ZA LJUDSKE RESURSE I NJENA ULOGA

1. Korišćenje usluga stručnjaka za ljudske resurse

- () a) Koriste se usluge profesionalnih agencija
- () b) U organizaciji postoji stručna služba za ljudske resurse.
- () c) Poslove iz domena ljudskih resursa obavlja jedno profesionalno lice
- () d) Upravljanje ljudskim resursima je isključivo u nadležnosti top menadžmenta

III. ULOGA FUNKCIJE ZA LJUDSKE RESURSE

1. Funkcija/Služba za ljudske resurse doprinosi boljim poslovnim rezultatima Kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

2. Funkcija/Služba za ljudske resurse učestvuje u planiranju ciljeva Kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

3. Funkcija/Služba za ljudske resurse organizuje i realizuje trening/edukaciju u skladu sa strategijom i vizijom Kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

4. Funkcija/Služba za ljudske resurse sprovodi redovnu procenu potrebe za obukom.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

5. Funkcija/Služba za ljudske resurse prati i podstiče razvoj karijere zaposlenih.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

IV. STAVOVI ZAPOSLENIH PREMA MENADŽMENTU ORGANIZACIJE/KOMPA NIJE

1. Menadžment razume jake i slabe strane kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

2. Menadžment podstiče razvoj zajedničke vizije i postavlja ciljeve i vrednosti za postizanje vizije.

1 2 3 4 5

Uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	Potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

3. Postupci i ponašanje menadžmenta podržavaju poslovnu politiku kompanije.

1 2 3 4 5

Uopšte se ne slažem	()	()	()	()	()	Potpuno se slažem
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------

4. Menadžeri u kompaniji na svim nivoima su posvećeni ostvarivanju ciljeva.

1 2 3 4 5

Uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

5. Menadžment usmerava razvoj i motivaciju zaposlenih u pravcu postizanja organizacionih ciljeva.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

V. V. STAVOVI ZAPOSLENIH PREMA CILJEVIMA KOMPANIJE

1. Zaposleni razumeju osnovne elemente vizije i misije kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

2. Zaposlenima u kompaniji je omogućeno da svojim radom doprinesu ostvarenju postavljene strategije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

3. Postoji očekivanje da svako može da doprinese ostvarivanju poslovnih ciljeva kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

4. Zaposlenima na svim nivoima u kompaniji jasno je objašnjeno šta se od njih očekuje.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

VI. STAVOVI ZAPOSLENIH PREMA OBUCI U KOMPANIJU

1. Dobijam neophodnu obuku/edukaciju kako bi dobro obavio/la posao.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

2. Zadovoljan/na sam programom obuke koju sam dobio/la u kompaniji.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

3. Trening/edukacija pomažu da shvatim doprinos mojih poslovnih aktivnosti uspehu kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

4. Moja zarada je veća nego drugom zaposlenom koji obavlja iste poslove zbog treninga/edukacija koju sam imao/la.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

5. Moj posao je sigurniji zbog treninga/edukacije na kojima sam bio/la.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

6. Moje zadovoljstvo poslom se uvećalo posle treninga/edukacije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

7. Trening/edukacija pozitivno utiču na moju motivaciju.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

8. Posle treninga/edukacije imam veću šansu za unapređenjem u kompaniji.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

9. Odgovorniji sam prema poslu posle treninga/edukacije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

10. Moje znanje u vezi sa poslom koji obavljam se uvećalo posle treninga/edukacije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

11. Postao/la sam produktivniji/a posle treninga/edukacije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

12. Trening/edukacija su uticali na kvalitet mog radnog učinka.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

13. Posle treninga/edukacije bio/la sam u mogućnosti da podržim kompanijske vrednosti.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

14. Posle treninga/edukacije sam spremniji/a da prihvatim izazovnije zadatke.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

15. Posle treninga/edukacije imao/la sam proaktivniji odnos prema poslu.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

16. Svi zaposleni su adekvatno obučeni da izvršavaju zadatke koji se od njih očekuju.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

17. U kompaniji postoje stvarne mogućnosti da zaposleni razvijaju svoja znanja i veštine kroz obuku.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

18. Trening/edukacija zaposlenih koja se organizuje u skladu je sa strateškim ciljevima kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

19. Postoji plan treninga/edukacije za zaposlene na godišnjem nivou u kompaniji.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

20. Kompanija obezbeđuje finansijsku podršku za kontinuirano obrazovanje zaposlenih.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

21. Menadžment podržava trening/edukaciju i individualni razvoj zaposlenih.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	potpuno se slažem
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

22. U kompaniji se efektivno upravlja znanjem.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

23. Smatram da trening/edukacija pomažu u razumevanju ciljeva kompanije.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

24. Trening i edukacija se sprovode u skladu sa zahtevima radnog mesta.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

25. Menažment putem treninga/edukacije želi da utiče na zadovoljstvo zaposlenih.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

26. Menadžment daje visok prioritet organizovanju adekvatne obuke za svoje zaposlene.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

27. Menadžment na trening/edukaciju gleda kao na investiciju a ne trošak.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

28. Program obuke je dizajniran u skladu sa veštinama i obrazovanjem zaposlenih.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

29. Moji nadređeni podržavaju zaposlene koji idu na trening/edukaciju.

1 2 3 4 5

uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	potpuno se slažem
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

HVALA NA SARADNJI!

[Submit]

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by



This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)