

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
POSLOVNI FAKULTET U BEOGRADU**



Departman za poslediplomske studije
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

ZNAČAJ OBUKE ZAPOSLENIH KAO STRATEGIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA ZA OSTVARIVANJE ORGANIZACIONIH CILJEVA -Studija slučaja LOLA FOT Lešak-

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:
Lazar Bogdanović, 402140/2013

Beograd, februar 2015.godine

SADRŽAJ:

1. UVOD	4
1.1 Predmet i polazište istraživanja	6
1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja	7
1.3 Ciljevi istraživanja	8
1.4 Hipoteze istraživanja	8
1.5 Metode istraživanja	9
1.6 Struktura rada	10
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	12
2.1 Svrha menadžmenta ljudskih resursa	12
2.2 Okruženje sistema menadžmenta ljudskih resursa	14
2.3 Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa	16
2.3.1 Društveni ciljevi	17
2.3.2 Organizacioni ciljevi	18
2.3.3 Funkcionalni ciljevi	18
2.3.4 Lični ciljevi	19
2.4 Obuka kao nematerijalna strategija motivacije zaposlenih	20
3. PROGRAM OBUKE ZAPOSLENIH	23
3.1 Uloga obuke u menadžmentu ljudskih resursa	23
3.2 Struktura obuke	24
3.3 Analiziranje organizacionih potreba za obukom	25
3.4 Dizajniranje programa obuke	26
3.5 Implementacija programa obuke	28
3.6 Evaluacija rezultata programa obuke	29
4. SAVREMENI TRENDOWI U ZAPOSŁJAVANJU I OBUKI	30
4.1 Uloga obuke u standardizaciji/ Primer ISO 9001:2008 standarda	30
4.2 Karakter ličnosti kao osnov selekcije i obuke zaposlenih	33
4.2.1 Značaj trenda "Zaposli karakter-treniraj veštine"	33
4.2.2 Metode pronalaženja odgovarajućih kadrova	36

4.2.3 Pametno zapošljavanje	38
4.2.4 Istraživanje "Leadership IQ" kompanije	40
5.OBUKA, MARKETING MENADŽMENT I FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE	44
5.1 Obuka zaposlenih u funkciji marketing menadžmenta	44
5.2 Pozicija obuke u marketingu	45
5.3 Povezanost obuke sa osnovnim konceptima i zadacima marketinga	46
5.3.1 Veza obuke sa ciljnim tržištima, pozicioniranjem i segmentacijom	46
5.3.2 Doprinos obuke u kreiranju vrednosti za kupce	46
5.3.3 Marketing okruženje i njegov uticaj na program obuke	47
5.3.4 Sličnosti između efekata brenda i uticaja programa obuke	47
5.4 Uloga obuke u internom marketingu	49
5.5 Analiza troškova obuke i finansijsko izveštavanje	49
5.5.1 Cilj i značaj standarda za finansijsko izveštavanje o obuci	49
5.5.2 Klasifikacija obuke i delokrug standarda	50
STUDIJA SLUČAJA LOLA FOT LEŠAK	53
6. ORGANIZACIJA LOLA FOT	54
6.1 Generalne informacije	54
6.2 Menadžment i organizaciona struktura	55
6.3 Politika organizacije	58
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	60
7.1 Generalne informacije o anketi	60
7.2 Analiza prikupljenih podataka	61
8. ZAKLJUČAK	75
9. LITERATURA	78

UVOD

Živimo u svetu gde opstanak zavisi od zapošljavanja ljudi koji će uraditi sve što je potrebno kako bi se osigurale niske cene uz visok kvalitet, i koji konstantno pokušavaju da nadju nove načine za dodavanje vrednosti proizvodima i uslugama koje stižu do potrošača. Za ostvarenje ovih ciljeva potrebno je nešto više od proste poslušnosti zaposlenih. Potrebni su ljudi koji su posvećeni i na sebe preuzimanju ličnu odgovornost da bi osigurali ponudu senzacionalnih usluga. Potrebni su zaposleni koji se ponašaju i razmišljaju kao da su na mestu vlasnika kompanije.

Konkurentska prednost je okarakterisana kao skup faktora koji razlikuju kompaniju od njenih konkurenata i koji joj daju jedinstvenu poziciju na tržištu. Takve kompanije pružaju znatno veću vrednost svojim potrošačima od konkurenata.¹ Smatramo da su upravo ljudi danas najveći izvor konkurentske prednosti. Iz ovog razloga se kompanije sve više okreću ljudskom kapitalu, i usavršavanje kompanije je gotovo nezamislivo bez usavršavanja zaposlenih.

Menadžment sve više prihvata činjenicu da je stalno usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti i osnova ulaska u tržišnu utakmicu.² Ljudi u čiji razvoj ulažemo danas će odrediti našu korporativnu kulturu, vrstu naših usluga, i tip reputacije koju ćemo imati sutra. Zato ulaganjima u ljudske resurse treba posvetiti posebnu pažnju i time osigurati stvaranje i održavanje konkurentske prednosti kroz trend kontinuiranog ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem. Moderni menadžment ljudskih resursa je nastao razvojem kadrovskog menadžmenta, pod uticajem promena iz

¹Porter M.(2007), *Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Adižes, Novi Sad, str. 51.

²Babić, L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2

poslovnog okruženja. Globalizacija, ekonomske promene i novi organizacioni trendovi su diktirali promene u strukturi, sadržaju i metodama rada. Veliki doprinos nastajanju nove koncepcije dala je nauka (teorija organizacije, sociologija, psihologija, informatika i dr.) i to prvenstveno kroz sticanje saznanja o nužnosti promene poslovnog okruženja, uz istovremeno odvijanje procesa nastajanja novih naučnih saznanja na osnovu proučavanja i poboljšanja prakse iz oblasti organizovanja i menadžmenta.³

Razvoj i usavršavanje zaposlenih spada u reon delatnosti sistema ljudskih resursa, što sa sobom nosi veliki stepen odgovornosti. Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste. Ono je neopipljivo dobro, nematerijalni proizvod koji se manifestuje u različitim oblicima. Prema trenutnim računovodstvenim standardima, ono nema ravnopravnu vrednost kao materijalna bogatstva, ali je njegova uloga ključna za uspeh svih organizacija. Znanje i veštine zaposlenih se sve više nameću kao pokretačka sila ekonomije. Iz tog razloga se znanjem i veštinama, kao neopipljivom imovinom i novim najvažnijim, osnovnim poslovnim resursima, mora pažljivo upravljati.⁴

³Vujić V., Čamilović S. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 11

⁴Edvinsson L. (2003), *Korporacijska longituda-navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb

1.1 Predmet i polazište istraživanja

Intelektualni kapital predstavlja dodatnu vrednost zadržanu u organizaciji. Ljudski kapital predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces, transformisano u nešto što ima vrednost za organizaciju. Znanje i veštine postaju kapital tek kada se završi proces stvaranja nove, veće vrednosti.⁵

Ova ideja je korišćena kao polazište našeg istraživanja. Konstanta potreba za inovacijama i usavršavanjem na tržištu proizvoda i usluga stvara neprekidnu potražnju za usavršavanjem zaposlenih. Poznato je da velike kompanije u obuke i treninge zaposlenih ulažu oko 10% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada.⁶ Organizacije ne mogu dugo bazirati svoje poslovanje i razvoj na postojećim informacijama i znanjima, već ih moraju stalno inovirati i obogaćivati, kako bi mogli u što kraćem roku adekvatno odgovoriti na promene iz okruženja.⁷

Menadžment ljudskih resursa razvija aktivnosti koje targetiraju razvoj i usavršavanje zaposlenih. Evidentno je da svaki neobučeni ili loše obučeni zaposleni može da košta kompaniju mnogo više od samog procesa organizovanja obuke. Zato ovaj proces ne sme da se posmatra kao trošak, već kao mudra investicija. Osvedočena ulaganja u obuku govore o njenoj važnosti, pa je zbog toga ova strategija menadžmenta ljudskih resursa dobila centralno mesto u našem radu.

Predmet našeg rada je teorijsko i praktično istraživanje strategija menadžmenta ljudskih resursa koje doprinose ostvarivanju organizacionih ciljeva. Izdvojili smo obuku zaposlenih i metode motivacije kao ključne strategije ljudskih resursa i objasnili pozitivan uticaj koji ove strategije imaju na ostvarivanje ciljeva organizacije. Istraživanjem smo obuhvatili studiju organizacije LOLA FOT-Lešak, gde smo na praktičnom primeru analizirali uticaj gore pomenutih strategija.

⁵ Klein D.A. (1998), *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston

⁶ Bogićević – Milkic, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 81

⁷ Jovanović, P. (2005), *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 300

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Intelektualni kapital je definisan kao suma svega što ljudi u nekoj organizaciji znaju, da bi, pomoću tog znanja, ostvarivali konkurentsku prednost na tržištu. Svedoci smo činjenice da organizacije sve više postaju mesta za proizvodnju znanja.⁸

Sasvim je sigurno da sposobnost neke organizacije da uči, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje.⁹ Verujemo da je obuka zaposlenih glavni instrument "učenja" svih organizacija, te je njena pravilna implementacija ključna za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Značaj ovog istraživanja je u predstavljanju i analizi strategija ljudskih resursa sa posebnim akcentom na obuku zaposlenih. Smatramo da je značaj obuke multi-dimenzionalan, te smo predstavili detaljnu analizu efekata obuke na različite segmente menadžmenta kao što su: širenje kapaciteta, efektivnija selekcija kandidata, produktivnost, standardizacija, posvećenost poslu i lojalnost. Takođe smo predstavili i analizirali efekte motivacionih strategija za ostvarivanje kako ličnih, tako i ciljeva organizacije. Ljudski faktor u kompanijama postaje sve važniji po poslovan ishod, pa je zato pitanje motivacije i razvoja zaposlenih sve aktuelnije i izazovnije za istraživanje.

Peter Schutz je autor slogana "Zaposli karakter-treniraj veštine" ("Hire character-train skill"). Mnoge kompanije u svetu su usmerile proces regrutovanja prema ovom sloganu. Značaj ovog istraživanja vidimo i kroz ukazivanje na ovaj novi svetski trend o kojem u Srbiji do sada nije objavljeno puno radova.

1.3 Ciljevi istraživanja

⁸ Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital-The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York

⁹ Đorđević – Boljanović, J. Mašić, B., *Menadžment znanja – Koncept za kreiranje konkurentске prednosti u novoj ekonomiji*, Preuzeto sa: www.singidunum.ac.rs, 19.10.2014

Naučni cilj istraživanja je da opiše i analizira obuku zaposlenih i rad na motivaciji kao strategije ljudskih resursa koje imaju pozitivne efekte na ostvarivanje ciljeva organizacije.

Društveni cilj istraživanja je da na jednostavan i praktičan način pruži informacije inova saznanja o pozitivnom uticaju strategija ljudskih resursa, sa posebnim akcentom na demonstraciji značaja obuke i motivacije zaposlenih. Smatramo da ovaj rad može služiti kao osnova za buduća istraživanja o povećanju poslovnih uspeha kroz inovacije u strategijama menadžmenta ljudskih resursa. Takođe smo ukazali na nove trendove koji su se u svetu pojavili, u vezi sa planiranjem, realizacijom i evaluacijom rezultata obuke, sa ciljem da se oni primene i u kompanijama na domaćem tržištu.

1.4 Hipoteze istraživanja

Naš istraživački rad je zasnovan na sledećim hipotezama:

Glavna hipoteza:

- ❖ Strategije menadžmenta ljudskih resursa koje su targetirane na povećanje produktivnosti i motivisanosti zaposlenih su ključne za dostizanje ciljeva organizacije.

Posebne hipoteze:

- ❖ Standardizacija poslovnih procesa nije moguća bez obuke zaposlenih.
- ❖ Obuka omogućava efektivniju selekciju kandidata za posao i time olakšava proces budućeg usmeravanja njihovog rada ka ostvarenju organizacionih ciljeva.

- ❖ Finansijskenagrade su najpouzdanija strategija podizanja produktivnosti i motivacije zaposlenih.
- ❖ Obuka zaposlenih, kao nefinansijsko sredstvo, je efikasna strategija podizanja produktivnosti zaposlenih.
- ❖ Obuka zaposlenih je efikasna strategija izgradnje lojalnosti zaposlenih.
- ❖ Obuka zaposlenih je jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje ciljeva organizacije LOLA FOT-Lešak.

1.5 Metode istraživanja

U cilju ispunjavanja osnovnih metodoloških zahteva (objektivnosti, pouzdanosti, opštosti i sistematičnosti), naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura istraživana su korišćenjem sledećih metoda:¹⁰

- iz spektra osnovnih metoda: analiza, sinteza, apstrakcija, specijalizacija, komparacija, generalizacija, dedukcija i indukcija.
- od opštenaučnih metoda: hipotetičko-deduktivna i analitičko-deduktivna
- od posebnih metoda: metoda analize dokumenata i metoda studije slučaja.

Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja tehnikom anketiranja, u čiju svrhu je dizajniran upitnik sa pitanjima koja se odnose na individualne karakteristike ispitanika koje se smatraju relevantnim za predmet istraživanja.

1.6 Struktura rada

¹⁰ Miljević M.(2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007.

Naš istraživački rad smo podelili na sledeće celine:

U prvom delu rada – **Uvod** – smo naveli predmet i polazište našeg istraživanja, ukazali na značaj i aktuelnost teme, definisali cilj istraživanja, postavili glavnu hipotezu i posebne hipoteze, nabrojali metode istraživanja i opisali strukturu rada po glavnim celinama.

U drugom delu rada – **Menadžment ljudskih resursa** – smo opisali svrhu, okruženje i ciljeve menadžmenta ljudskih resursa. Istakli smo značaj aktivnosti sistema ljudskih resursa za ostvarivanje ciljeva organizacije.

U trećem delu rada – **Program obuke zaposlenih** – smo opisali ulogu obuke u menadžmentu ljudskih resursa i opisali 4 faze programa obuke: analiziranje organizacionih potreba za obukom, dizajniranje obuke, implementaciju obuke i evaluaciju rezultata obuke.

U četvrtom delu rada – **Savremeni trendovi u zapošljavanju i obuci** – je akcentovan značaj obuke kroz njenu ulogu i efekte u standardizaciji i selekciji kandidata pri regrutovanju. Za primer standardizacije smo koristili ISO 9001:2008 standard, dok je selekcija kandidata analizirana u svetlu novog svetskog trenda u zapošljavanju koji je baziran na ideji: "Zaposli karakter – treniraj veštine".

U petom delu rada – **Obuka, marketing menadžment i finansijsko izveštavanje** – predstavili smo kratak osvrt na poziciju obuke zaposlenih u sistemima marketing menadžmenta i finansijskog izveštavanja. Neke od ključnih koncepata marketinga: ciljna tržišta, pozicioniranje i segmentacija, vrednost, i marketing okruženje smo uporedili sa konceptima obuke zaposlenih. Marketinški koncept brenda i građenja lojalnosti kod kupaca smo uporedili sa građenjem lojalnosti zaposlenih kroz obuku. Obrađen je i međunarodni standard 38–Nematerijalna ulaganja, u čiji delokrug spada

obuka zaposlenih. Predstavili smo način na koji ovaj standard klasifikuje obuku zaposlenih i finansiranje ovog programa.

U šestom delu rada – **Organizacija LOLA FOT** – su obrađeni osnovni podaci o organizaciji, njenoj osnovnoj delatnosti i organizacionoj strukturi. Posvetili smo posebnu pažnju aktivnostima ljudskih resursa i implementiranom programu obuke zaposlenih.

U sedmom delu rada – **Rezultati istraživanja** – predstavili smo rezultate našeg praktičnog istraživanja kroz analizu podataka koje smo prikupili anketiranjem zaposlenih u organizaciji LOLA-FOT. Prikazano je rangiranje motivacionih sredstava, praćeno analizom efekata programa obuke na produktivnost, posvećenost poslu i lojalnost zaposlenih.

U osmom delu rada – **Zaključak** – izneli smo zaključna razmatranja u skladu sa postavljenim hipotezama na osnovu analize literature i studije slučaja obavljene na praktičnom primeru organizacije LOLA-FOT i još jednom obrazložili faktore obuke zaposlenih i njene specifičnosti.

U devetom delu rada – **Literatura** – smo naveli listu literature koju smo koristili prilikom izrade master rada.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Investicija u znanje vraća najbolje kamate.

F. Benjamin

2.1 Svrha menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u okviru područja ljudskih resursa i to preduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.¹¹

Svaka dizajnirana aktivnost podrazumeva potrebu upravljanja, a jasno definisanje ciljeva je preduslov uspešnog upravljanja. Primarni cilj menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje koordinacije i saradnje unutar kompanije radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Primarni cilj je ostvarljiv ukoliko je prisutna konstantna težnja ka poboljšanju radnog učinka zaposlenih što će rezultirati efikasnijem dostizanju kolektivnih ciljeva.

One organizacije koje sistematski neguju i razvijaju dobru radnu klimu i odnose prema zaposlenima i saradnicima, mogu sa pravom očekivati visok kvalitet svojih proizvoda i usluga, čime obezbeđuju zadovoljstvo kupaca i trajnu stabilnost poslovnog sistema. Svedoci smo burnih ekonomskih perioda gde je stabilnost poslovanja retko zagarantovana, ali sa sigurnošću možemo reći da je stabilnost poslovanja nezamisliva bez posvećenosti održavanju dobrih odnosa sa kupcima i zaposlenima.

Iz ovog razloga je oblast ljudskih resursa stalno izložena inovacijama. Inovativni menadžment ljudskih resursa podiže nivo intelektualnog kapitala tako što zaposlenima

¹¹Vujić V., Čamilović S. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 11

pruža korisne informacije, obuku i treninge, zahvaljujući kojima zaposleni dolaze do individualnog usavršavanja, koje vremenom rezultira u usavršavanju čitave kompanije.

Inovativne metode obuke poboljšavaju kapacitet za rešavanje problema kod zaposlenih tako što ih uče novim veštinama i stvaraju uslove za efektivniju komunikaciju sa kolegama i menadžerima. Imajući u vidu benefite uspešne komunikacije, zaposleni bivaju ohrabreni da iskoriste priliku da više komuniciraju sa članovima svog tima i svojim nadređenima.

Gore pomenuti pristup omogućava bolju integraciju zaposlenih. Naravno, da bi se uvele inovativne metode, potrebno je prvo temeljno implementirati one osnovne. Od osnovnih faktora koji utiču na integraciju zajednice zaposlenih, kao najvažnije izdvajamo:¹²

- primeren položaj zaposlenog u organizaciji
- pravilna podela rada
- samoocenjivanje ličnih dostignuća i poslovne uspešnosti
- zadovoljavanje ličnih motiva zaposlenih
- dobra informisanost zaposlenih
- zadovoljavajući radni uslovi
- unapređenje standarda zaposlenih
- organizovanost rekreacije i preventivne zdravstvene zaštite.

Rad na integraciji zaposlenih je od izuzetnog značaja jer doprinosi stvaranju potrebne sinergije svih ogranaka kompanije koji, ispunjavajući svoje ciljeve, u isto vreme ispunjavaju i ciljeve kompanije. Izbor metoda koje će biti implementirane od strane odeljenja za ljudske resurse je u velikoj meri pod uticajem okruženja. Kao što je i

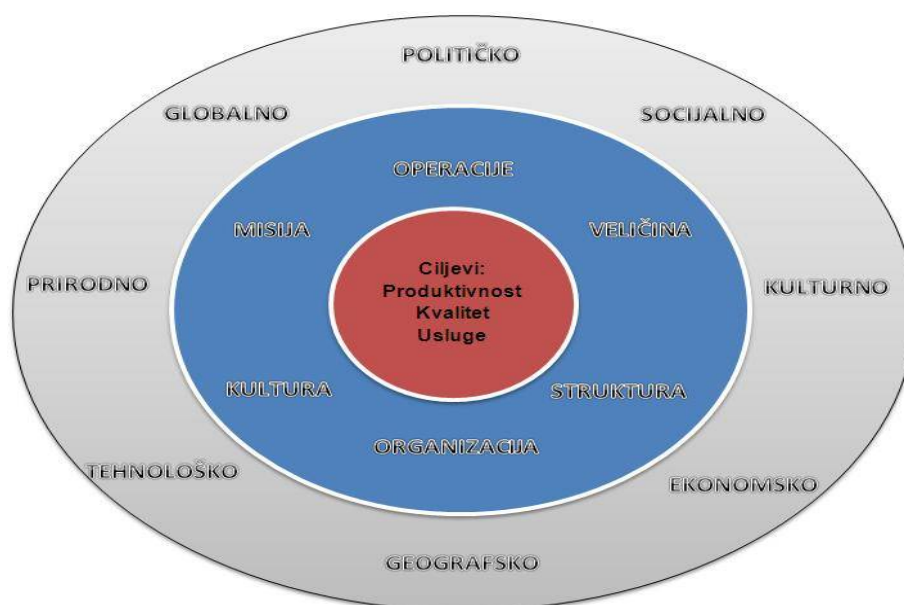
¹²Vujić V., Čamilović S. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 50

poslovanje kompanije pod uticajem različitih faktora iz okruženja, tako je i menadžment ljudskih resursa izložen različitim uticajima spoljašnjih faktora koji deluju na sistem i u velikoj meri određuju njegov oblik postojanja.

2.2 Okruženje sistema menadžmenta ljudskih resursa

Okruženje u kojem su smeštene delatnosti menadžmenta ljudskih resursa je takođe u stanju kontinuiranih promena. Trend promena je lako uočljiv i postao je neizostavni deo gotovo svih sistema. Svedoci smo promena na globalnom nivou, u geopolitičkim odnosima, kao i promena na lokalnom nivou kada je reč o promenama u sistemima obrazovanja, pravosuđa, privrednog restruktuiranja itd.

Svi navedeni faktori skupa deluju i doprinose promenama u karakteru rada i zapošljavanju, inovacijama i stilu života u krajnjoj meri. Uočavanje trendova u okruženju i rad na prilagođavanju pozitivnim trendovima mora biti obaveza svake organizacije koja se bori za očuvanje svoje pozicije na tržištu. Kompleksnost okruženja menadžmenta ljudskih resursa je predstavljena sledećim dijagramom.



Slika 1. Okruženje menadžmenta ljudskih resursa¹³

¹³ Preuzeto sa: http://www.gopixpic.com/643/hr-management-activities/http:%7C%7Cimranazim*files*wordpress*com%7C2011%7C06%7Cchr1*.jpg/, 21.01.2015.

Na slici 1 vidimo da su uobičajni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa (rad na poboljšanju produktivnosti, usluge i kvaliteta) izloženi uticaju dva "prstena" okruženja. Prvi "prsten" okruženja čini sama kompanija, čije karakteristike imaju primarni uticaj na delovanje sistema menadžmenta ljudskih resursa. Struktura kompanije, način organizacije, veličina i kapaciteti, misija i korporativna kultura su faktori koji oblikuju sistem i način delovanja odeljenja za ljudske resurse. Drugi "prsten" okruženja čine eksterni faktori koji vrše uticaj na sve kompanije. Spoljašnji činioci, kao što su globalni trendovi, političko-zakonodavno uređenje, geografska lokacija, ekonomske prilike, briga o zaštiti životne sredine, tehnološke inovacije, socijalne i kulturne prilike, vrše uticaj na sve kompanije u datom okruženju, te se njihov uticaj na kompaniju prenosi i na uticaj na menadžment ljudskih resursa kompanije.

Početkom 21.veka u menadžmentu ljudskih resursa, kao novoj koncepciji i novoj fazi razvoja kadrovskog menadžmenta, došlo je do nekih vrlo značajnih promena i trendova profesionalne i društvene prirode, koji se svode na sledeće:¹⁴

- Stav i očekivanja zaposlenih prema svom zanimanju su se izmenili; pored materijalnih potreba nastupila je želja za većom samostalnošću
- Strukturne društvene promene i tehnološke promene prisiljavaju organizacije da stalno inoviraju znanja svojih zaposlenih
- Okruženje sve više prati šta se događa unutar organizacije i ukazuje na svoje potrebe, ono takođe želi biti zadovoljeno
- Cena rada i ograničen broj sati rada prisiljava menadžment na poboljšanja ukupnog kvaliteta rada
- Brze ekonomske i tehnološke promene uslovljavaju menjanje načina obavljanja posla
- Teži se razumnom korišćenju resursa
- Ljudske potrebe, želje i kultura života znatno su se promenile

¹⁴Vujić V., Čamilović S. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 47

- Decentralizuje se i regionalizuje uređenje društva
- Stvara se sve više partnerskih odnosa
- Neguje se timski rad i načela održivog razvoja
- Unapređuje se poslovna uspešnost i zadovoljstvo svih zainteresovanih strana u poslovnim procesima i odnosima.

Organizaciona kultura igra presudnu ulogu kada je reč o pravilnom tretiranju uticaja iz okruženja. Organizaciona kultura je za zajednice isto što je ličnost za individuu; kao što ličnost pojedinca određuje kako će reagovati na uticaj okruženja, tako organizaciona kultura utiče na to kako će organizacija da odgovara izazovima okruženja.¹⁵

Zanemarivanje uticaja iz okruženja i neposvećenost praćenu pozitivnih promena može imati loše posledice po uspešnost poslovanja kompanije, a u krajnjoj meri i po opstanak same kompanije na tržištu. Treba pronaći pravi balans između odvijanja promena u okruženju i odvijanja promena u kompaniji. Shodno tom balansu, treba definisati ciljeve menadžmenta ljudskih resursa.

2.3 Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Da bi zaposleni u organizaciji bili pouzdan izvor konkurentske prednosti, mora se ulagati u njihov razvoj i mora se njima uspešno rukovoditi. Menadžment ljudskih resursa mora biti projektovan tako da prati svaku posebnu strategiju kompanije i prema njoj dizajnira odgovarajuće strategije razvoja i upravljanja zaposlenima.

Nakon dizajniranja strategije, menadžment ljudskih resursa preuzima operativnu ulogu koja obuhvata sve administrativne funkcije čiji je fokus okrenut ka zaposlenim kadrovima. Zbog kompleksnosti aktivnosti za koje je ovaj sistem zadužen, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su podeljeni u 4 kategorije. Svaka kategorija ciljeva ima svoje aktivnosti koje su obično raspoređene na sledeći način:

¹⁵ Zimanji V., Šušnjar G. (1998), *Psihologija organizacije*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, str. 158

CILJEVI MENADŽMENTA	AKTIVNOSTI
DRUŠTVENI CILJEVI	Zakonske obaveze Kvalitet proizvoda i usluga Participativni odnosi
ORGANIZACIONI CILJEVI	Planiranje ljudskih resursa Odnos prema radnicima Selekcija Obuka i razvoj zaposlenih
FUNKCIONALNI CILJEVI	Procena uspešnosti zaposlenih Raspored i promocija zaposlenih Kontrolisanje i izveštavanje o ciljevima
LIČNI CILJEVI	Inovacija znanja Samokontrola dostignuća Razvoj lične karijere Plate i naknade

Slika 2. Osnovne aktivnosti i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa¹⁶

Društveni, organizacioni, funkcionalni i lični ciljevi se ne mogu uvek u potpunosti zadovoljiti, tako da su nekada prihvatljivi i kompromisi. Doprinos menadžmenta ljudskih resursa se ogleda u ispunjavanju što većeg broja ovih ciljeva. Ako se ciljevi ispune aktivnostima dobro dizajniranog sistema ljudskih resursa, to će imati ogroman uticaj na uspešnost kompanije. Ljudski resursi doprinose integraciji i konstruktivnoj saradnji svih nivoa menadžmenta koja je od izuzetnog značaja za uspeh organizacije u celini.

2.3.1 Društveni ciljevi

Ovi ciljevi su diktirani od strane faktora koji su u eksternom okruženju kompanije. Pored neformalnog sistema koji obuhvata skup univerzalnih društvenih vrednosti, tu je i

¹⁶Vujić V., Čamilović S. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 23

formalni državni sistem koji ima svoje zakone i propise koji definišu norme ponašanja kad je reč o radnim odnosima. Kompanija se mora striktno pridržavati ovih propisa, te su aktivnosti u ovom sektoru okrenute ka ispunjavanju ovih jasno zacrtanih normi.

Zakonski propisi i društvene norme mogu da se odnose na polnu diskriminaciju, bezbednost i zaštitu na radu, ekološke standarde, radno pravo, politiku oporezivanja zarada, obračun i isplatu zarade i druge oblasti od opšteg državnog i društvenog interesa.¹⁷ Etička i društvena odgovornost treba biti sastavni deo svakog ozbiljnog menadžmenta, jer u suprotnom kompanija može biti izložena veoma negativnim posledicama koje je mogu koštati postojanja na tržištu.

2.3.2 Organizacioni ciljevi

Aktivnosti vezane za organizacione ciljeve su dizajnirane tako da odgovarajućim tretmanom i motivacijom zaposlenih usmere njihov trud ka ispunjavanju ciljeva kompanije. Glavni organizacioni cilj je poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa je pružanje pomoći drugim menadžerima i svim zaposlenim kako bi se ostvarili strategijski, taktički i operativni ciljevi uz što racionalnije angažovanje resursa organizacije.¹⁸ Obuka zaposlenih doprinosi poboljšanju efikasnosti i spada u aktivnost koja je od vitalnog značaja za ispunjavanje organizacionih ciljeva.

2.3.3 Funkcionalni ciljevi

Aktivnosti u ovom sektoru su vezane za pravilnu raspodelu i adekvatno upravljanje ljudskim resursima. Veličina i delovanje sistema ljudskih resursa mora biti u idealnom balansu sa potrebama i mogućnostima kompanije. Redovne procene

¹⁷Zimanji V., Šušnjar G. (1998), *Psihologija organizacije*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, str. 16

¹⁸Zimanji V., Šušnjar G. (1998), *Psihologija organizacije*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, str. 16

preduzetih mera su obavezne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, koje imaju za cilj da utvrde njihovu opravdanost i efektivnost.

Tradicionalna budžetska ograničenja su jedan vid kontrole. Drugi vidovi kontrole su procene preduzetih aktivnosti u smislu njihovog doprinosa postizanju ciljeva kompanije. Ako neka od aktivnosti ne doprinosi ostvarenju bar jednog ili više ciljeva, onda resursi angažovani u okviru te aktivnosti trebaju biti preusmereni na druge aktivnosti. Zadatak upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje saradnje i usaglašavanje interesa kako po vertikalnoj tako i po horizontalnoj dimenziji organizacione strukture.¹⁹

2.3.4 Lični ciljevi

Učinak i satisfakcija zaposlenih su u direktnoj vezi sa ispunjavanjem njihovih ličnih ciljeva. U cilju održavanja produktivnog radnog okruženja i u cilju smanjenja fluktuacije zaposlenih, kompanija treba da se pozabavi ciljevima svojih zaposlenih. Naravno, i ovde je bitno pronaći odgovarajući balans i podržati i pomoći zaposlene u inovaciji znanja, postizanju ličnog uspeha i napredovanja u karijeri, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva u dovoljnoj meri doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.

Imajući u vidu dinamiku modernog vremena, sa sve učestalijim promenama, tehnološkim inovacijama i trendovima koje one donose, odgovornost ispunjavanja ličnih ciljeva sve više prelazi na same zaposlene. Razvoj karijere je postao ključna odgovornost samih pojedinaca, koji razvojem ličnih sposobnosti treba da aktivno odražavaju sopstvenu zapošljivost na turbulentnom tržištu rada. Zaposleni danas treba da upravljaju svojim karijerama kao malim poslovanjem; treba da razmišljaju o sebi kao preduzetnicima koji vode sopstveni biznis čak i kada su zaposleni u drugim organizacijama.²⁰

¹⁹Zimanji V., Šušnjar G. (1998), *Psihologija organizacije*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, str. 17

²⁰Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

2.4 Obuka kao nematerijalna strategija motivacije zaposlenih

Kako se, pod uticajem globalnog poslovanja, odgovornost dostizanja ličnih ciljeva prebacila na zaposlene, oni su u obavezi da grade sopstvenu motivaciju i posvete se ličnom razvoju. Kompanije su i dalje uključene kao podrška, kroz programe obuke i strategije motivacije koje pružaju svojim zaposlenima.

Činjenica je da čovek ne može biti motivisan da učini nešto za šta nije sposoban. Učinak čoveka je funkcija dva faktora: sposobnosti za rad i volje za rad. Kada je reč o sposobnostima, evidentna je važnost postojanja programa obuke zaposlenih preko kojih se sposobnosti radnika podižu na više nivoe. Kao najpopularnije motivacione mere ističu se motivacioni, odnosno stimulativni paketi zarade, kojima se posebno vrednuje nadprosečni radni učinak.

Svedoci smo globalnog trenda u kojem ljudski kapital donosi glavnu komparativnu prednost organizacijama. Shodno tome, kompanije su sve više posvećene implementiranju programa obuke i motivacije, kako bi održale i povećale svoju konkurentsku prednost.

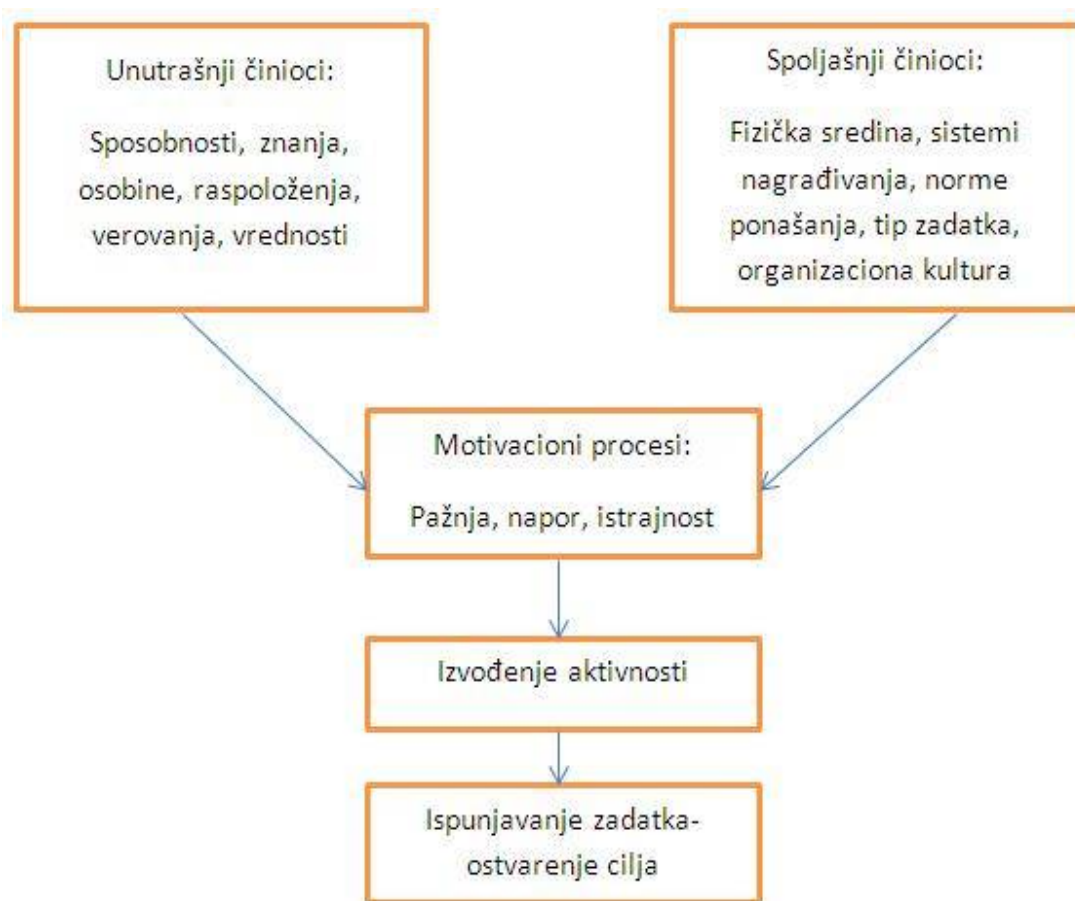
Tipičan primer za to je odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti S&P 500 organizacija sa najvećom tržišnom kapitalizacijom, koji je višestruko porastao za poslednjih nekoliko decenija. Zaposleni, čija je vrednost u knjigovodstvenom smislu neprepoznatljiva u finansijskim izveštajima, viđeni su u tim organizacijama kao ključni činioc poslovnog uspeha.²¹

Upravljanje ljudskim resursima je zadatak svakog menadžera kompanije bez obzira na to da li je taj menadžer formalno angažovan u sektoru za ljudske resurse ili u nekom drugom sektoru. Razvijati veštine zaposlenih, motivisati ih na visok radni učinak i

²¹Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 27

osigurati da nastave izvršavati obaveze prema organizaciji, jeste osnova za ostvarivanje ciljeva organizacije.

U pozitivne inovacije na polju motivacionih procesa spadaju reinženjering, izgradnja timova, materijalni podsticaji, uključivanje zaposlenih u odlučivanje i davanje mišljenja, rotacije na poslu, osnaživanje sposobnosti zaposlenih i sl.²² Postoji niz unutrašnjih i spoljašnjih faktora koju utiču na motivacioni proces. Uticaj ovih činioca je predstavljen sledećim dijagramom:



Slika 3. Činioci koji utiču na motivacione procese²³

²² Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 202

²³ Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 203

Vidimo da sposobnosti i znanja zaposlenih spadaju u unutrašnje činioce koji utiču na motivacioni proces. Možemo zaključiti da radom na usavršavanju sposobnosti kroz obuku zaposlenih mi indirektno radimo i na motivaciji radnika. Ove tvrdnje su u skladu sa našom glavnim hipotezom da su strategije menadžmenta ljudskih resursa koje su targetirane na povećanje produktivnosti i motivisanosti zaposlenih ključne za dostizanje ciljeva organizacije.

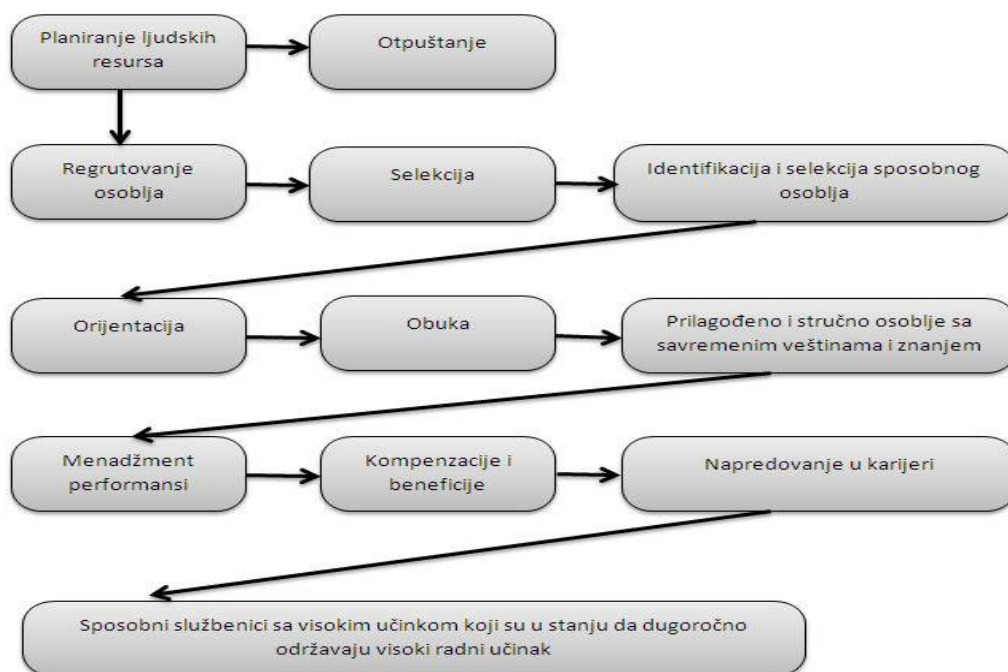
3. PROGRAM OBUKE ZAPOSLENIH

3.1 Uloga obuke u menadžmentu ljudskih resursa

Proces menadžmenta ljudskih resursa uključuje sledeće osnovne faze:

- Planiranje ljudskih resursa
- Rekrutovanje
- Selekciju
- Obuku i razvoj zaposlenih
- Razvoj karijere
- Ocenu učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade.

Gore navedene etape su međusobno zavisne i svaka od njih utiče na produktivnost organizacije. Ovaj rad će se fokusirati na obuku zaposlenih i predstaviti način na koji ona utiče na ostvarivanje organizacionih ciljeva. Smatramo da se uloga obuke prvenstveno odražava kroz stvaranje baze zaposlenih koji su sposobni da svojim radom dugoročno održe visoku produktivnost.



Slika 4. Proces menadžmenta ljudskih resursa²⁴

²⁴Robbins S, Coulter M. (2005), *Menadžment-osmo izdanje*, Data Status, Beograd, str. 283

Za ostvarivanje ciljeva organizacije vrlo važnu ulogu imaju ljudski resursi, zato što efikasnost i efektivnost realizacije procesa u organizaciji prvenstveno zavise od osposobljenosti zaposlenih za obavljanje njima poverenih zadataka.²⁵ Kao što možemo videti na slici 4, produktivnost zavisi od svih međusobno povezanih faza menadžmenta ljudskih resursa, dok je obuka nezaobilazni korak ka dostizanju sposobnih službenika koji održavaju visok radni učinak.

3.2 Struktura obuke

Program obuke i razvoja zaposlenih obuhvata četiri faze:

1. Analiziranje organizacionih potreba za obukom
2. Dizajniranje programa obuke
3. Implementacija programa obuke
4. Evaluacija rezultata programa obuke.



Slika 5. Dijagram programa obuke zaposlenih²⁶

²⁵ Grubor S. (2008), Uticaj obuke kao preduslov za efektivni IMS, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, preuzeto sa <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/51.pdf>, 18.10.2014

²⁶ Preuzeto sa: http://suk.gov.rs/sr/latin/strucno_usavsavanje/ 18.10.2014

Na slici 5 vidimo da su sve faze programa obuke takođe međusobno zavisne i da je svaka od njih jednako bitna za uspeh programa. Takođe vidimo i da je obuka kontinuirani proces, koji uvek može početi iznova u skladu sa ciljevima organizacije.

3.3 Analiziranje organizacionih potreba za obukom

Uspešna obuka zahteva temeljnu analizu i identifikaciju potreba za obukom. Identifikacija potreba se odvija na nivou organizacije, na nivou pojedinačnog posla i na individualnom nivou, a često i na nivou specifičnih grupa u organizaciji.²⁷

Što se tiče organizacionog nivoa, od ključne je važnosti identifikacija kratkoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva, zajedno sa identifikacijom eventualnih trendova koji bi mogli da utiču na njih. Na nivou pojedinačnog posla, potrebno je prikupiti informacije iz opisa radnog mesta kako bi se znalo koje se tačno aktivnosti obavljaju na tom radnom mestu. Zatim treba konsultovati specifikaciju posla i ustanoviti specifična znanja i sposobnosti koja su potrebna za posao, nakon čega treba ustanoviti minimalni prihvatljivi standard za obavljanje posla.

Kada je reč o individualnom nivou, identifikovanje potreba se vrši na osnovu jaza između postojećih i standardnih performansi, odnosno jaza između postojećih i zahtevanih sposobnosti za obavljanje određenog posla. Sto veći jaz, to je veća i potreba za obukom.

Ne treba zapostaviti identifikaciju na nivou specifičnih grupa u organizaciji. Ovde je reč o demografskim grupama (npr. različita verska i nacionalna pripadnost, manjine i sl.), kod kojih se često mogu identifikovati različite potrebe za obukom.

²⁷ Petković M, Janićijević N, Bogićević B. (2005), *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 465

U zavisnosti od analize potreba, glavne vrste obuke koje pružaju organizacije su:²⁸

- Međuljudske veštine (liderstvo, podučavanje, veština u javnom informisanju, rešavanje problema, sastavljanje timova, svest o različitim kulturama i druge međuljudske veštine)
- Tehničke (proizvodno znanje i obuka, prodajni proces, informaciona tehnologija, primena kompjutera i druge tehničke veštine potrebne za obavljanje određenog posla)
- Poslovne (finansije, marketing, oslonac na proizvodnju, kvalitet, strateško planiranje, kultura organizacije)
- Mandatorne (bezbednost, zdravlje, seksualno uznemiravanje i kako poštovati druge zakone)
- Uspeh menadžmenta (bilo koji vid obuke koji pomaže u poboljšanju radnog učinka pojedinca)
- Rešavanje problema/Donošenje odluka (definisanje problema, procena uzročnika, kreativnost u razvijanju alternative, analiziranje alternative, izbor rešenja)
- Lične (planiranje karijere, planiranje vremena u menadžmentu, dobrobit, lične finansije ili upravljanje novcem, javno izlaganje).

3.4 Dizajniranje programa obuke

Činioci koji utiču na kvantitet i kvalitet programa obuke zaposlenih su:²⁹

- Step promena u spoljnom okruženju (tehnološke promene, novi zakoni itd.)
- Step unutrašnjih promena (novi procesi, nova tržišta itd.)
- Raspoloživost potrebnih veština među postojećim kadrovima
- Mera u kojoj organizacija podržava ideju o internom razvoju karijere

²⁸Robbins S, Coulter M. (2005), *Menadžment-osmo izdanje*, Data Status, Beograd, str. 294

²⁹Orlić R. (2005), *Kadrovski menadžment*, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd, str. 246

- Odnos menadžmenta prema treningu kao suštinskom delu ekonomskog uspeha
- Mera u kojoj menadžment vidi trening kao činioca motivacije u radu
- Znanje i veštine onih koji su odgovorni za sprovođenje treninga.

Neophodno je, dakle, napraviti izbor odgovarajućih programa obuke koji će se pozabaviti gore navedenim faktorima u skladu sa ciljevima koji moraju biti jasno definisani. Ciljevi obuke moraju bitno definisani na samom početku dizajniranja, jer je to jedini način za postizanje željenih rezultata. Ukoliko ciljevi nisu precizno definisani, kompanija odaje utisak da ni sama ne zna šta želi, što može uticati na polaznike obuke koji neće biti sigurni šta se tačno od njih očekuje.

Ciljevima programa treninga artikulirani su interesi, želje i očekivanja koja čine neposredan i nužan kriterijum izbora sadržaja, metoda, obima, oblika i trajanja realizacije programa. Njima je iskazana obaveza da se na polaznike prenese određeni fond znanja i umjenja ili da im se u to pruži odgovarajući uvid.³⁰

Postoji veliki broj klasifikacija ciljeva obuke, ali sve one generalno proizilaze iz tri značajne grupe: ciljevi vezani za znanja, ciljevi vezani za veštine i ciljevi vezani za stavove.³¹ Preciznije klasifikacije se uglavnom zasnivaju na kategorijama kao što su poboljšanje performansi zaposlenih, podrška zaposlenima ka vertikalnom napredovanju i smanjenu vremena koje je potrebno za obuku novih kadrova.

Organizacije moraju da nastoje da strategijski i metodološki razviju prakse ljudskih resursa koje imaju za cilj da postignu veću posvećenost zaposlenih.³² Obuka je sredstvo koje može pomoći organizacijama u građenju posvećenije i produktivnije radne snage. Investiranje u zaposlene dovodi do jačanja uzajmnih odnosa između radnika i kompanije. Istraživanje sprovedeno u Americi je otkrilo trend da zaposleni koji obuku

³⁰Milosavljević G. (1997), *Organizacija treninga*, Javno preduzeće "Službeni Glasnik", Beograd, str. 132

³¹Radovanović V. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet, Čačak, str. 231

³²Heyes J.,Stuart M. (1996), *Does training matter? Employee experiences and attitudes*. Human Resource Management Journal, Vol 6(3): 7-21.

smatraju najrelevantnijim faktorom za budući uspeh na poslu u najvećem broju slučajeva bivaju najposvećeniji i vrlo retko imaju nameru da odustanu.³³ Smatramo da rezultati navedenog istraživanja dokazuju našu posebnu hipotezu, odnosno da je obuka zaposlenih(pravilno dizajnirana i sprovedena)efikasna strategija građenja lojalnosti zaposlenih.

3.5 Implementacija programa obuke

Način implementacije obuke zavisi od izbora metoda treninga. Metode treninga su ustvari sredstva koja se koriste za prenos informacija, ideja, veština i stavova na polaznike.Dobar izbor metoda je presudan za uspeh obuke.

U zavisnosti od ciljeva obuke, koriste se sledeće metode.³⁴

- Na samom radnom mestu-zaposleni uče kako da obavljaju zadatke tako što ih izvršavaju na licu mesta, obično posle uvoda u opis radnog mesta
- Rotacija na radnom mestu-zaposleni rade na različitim radnim mestima u određenoj oblasti i na taj način dobijaju pristup različitim zadacima
- Mentorstvo i podučavanje-rad sa iskusnim radnikom koji zaposlene informiše, podstiče i pruža im podršku
- Probne vežbe-zaposleni dobijaju određene uloge i učestvuju u simulacijama
- Knjige za vežbe/priručnici-zaposleni proučavaju knjige i informativne priručnike
- Predavanja-zaposleni prisustvuju predavanjima kojima se prenose informacije
- Moderne tehnologije (DVD, video konferencije, telekonferencije, satelitski TV itd.)- zaposleni slušaju ili gledaju izabrani medij koji prenosi određena znanja i imaju priliku da učestvuju
- Elektronsko učenje-učenje zasnovano na internetu gde zaposleni učestvuju u multimedijским simulacijama ili drugim interaktivnim modelima.

³³ Burke J. (1995), *Benefits of formal training courses within a professional services firm*. The Journal of Management Development, Vol 14(3): 3-13.

³⁴ Robbins S, Coulter M. (2005), *Menadžment-osmo izdanje*, Data Status, Beograd, str. 295

Kompanije se sve više okreću ka modernim metodama koje su zasnovane na tehnološkim dostignućima zbog toga što su ove metode pristupačnije i jeftinije (uz pretpostavku da je kompanija osavremenjena i poseduje instaliranu tehnološku opremu).

3.6 Evaluacija rezultata programa obuke

Ocenjivanje je poslednja faza u ciklusu treninga. U evaluaciju spada svaki pokušaj da se pribavi informacija o efektima programa treninga i da se proceni vrednost treninga u svetlu ove informacije. Najčešće se vrši evaluacija radnog učinka zaposlenog. Učinak se meri pre i posle treninga kako bi se ustanovilo da li je trening doprineo napretku. Često se određuju i kontrolne grupe čiji je napredak pod monitoringom tima za evaluaciju.

Postoji niz metoda za procenu radnog učinka: metoda kritičkog incidenta, metoda pismenog oglada, metoda naizmeničnog rangiranja, grafička skala procene, poređenje više lica, metoda upravljanja postavljanjem ciljeva, povratne informacije za 360 stepeni, kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka i elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti. Izbor metoda evaluacije zavisi od vrste implementirane obuke.

Smatramo da je bitno istaći da pored evaluacije koja je specifična za uslove u kompaniji, ne smemo zanemariti i značaj obuke na nivou kompletnog društva. Naime, u suprotnosti sa većinom drugih dobara, obrazovanje podstiče pozitivan eksterni sporedni efekat na nivou društva, iako pojedinac ima direktne i individualne dobiti od znanja i veština koje se stvaraju u obrazovnom procesu.³⁵ Ovaj segment gotovo nikada ne ulazi u evaluaciju, ali je svakako bitno napomenuti da obuka ima značaj i u širem kontekstu.

³⁵ Milojević Z. (2008), *Uticaj efektivnosti procesa obuke na održivost projekta implementacije sistema*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, preuzeto sa <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/57.pdf>, 14.10.2014

4. SAVREMENI TRENDOWI U ZAPOSŁJAVANJU I OBUĆI

4.1 Uloga obuke u standardizaciji/ Primer ISO 9001:2008 standarda



ISO je međunarodna organizacija za standardizaciju koja je lider u svetu u oblasti razvoja dobrovoljnih međunarodnih standarda. Ova nezavisna, nevladina organizacija, broji 165 zemalja članica, sa centralnim sekretarijatom koji se nalazi u Ženevi.³⁶

Objavili su preko 19 500 međunarodnih standarda i pokrili gotovo sve oblasti industrije. Ovi standardi daju jedinstvenu specifikaciju proizvodima, uslugama i sistemima kako bi osigurali kvalitet, bezbednost i efikasnost. Ove svetski priznate specifikacije igraju veoma važnu ulogu u polju međunarodne trgovine.³⁷

Glavni benefiti međunarodnih ISO standarda uključuju:³⁸

- Uštedu (standardi optimiziraju operacije i pomažu u eliminisanju nepotrebnih troškova)
- Pобољшanje zadovoljstva potrošača (standardi utiču na pobољшanje kvaliteta)
- Pristup novim tržištima (standardi pomažu u suzbijanju prepreka u međunarodnoj trgovini i otvaraju globalna tržišta)
- Povećanje udela na tržištu (standardi utiču na pobољшanje produktivnosti i stvaranje prednosti na tržištu)

³⁶ Preuzeto sa <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>, 25.09.2014

³⁷ Preuzeto sa <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>, 25.09.2014

³⁸ Preuzeto sa <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>, 25.09.2014

- Zaštitu životne sredine (standardi utiču na smanjenje negativnih uticaja na okolinu)

Međunarodni standardi donose tehnološke, ekonomske i društvene koristi. Oni harmonizuju ili usaglašavaju specifikacije proizvoda, usluga i sistema i time povećavaju efikasnost i pomažu lakši protok u međunarodnoj trgovini.

Standard ISO 9001:2008 uspostavlja kriterijume za menadžment sistemom kvaliteta i nudi opciju sertifikacije, koja nije zakonski obavezna. Ovaj standard se može primeniti na bilo koju organizaciju, nezavisno od njene veličine ili oblasti poslovanja. ISO 9001:2008 je implementiran u preko milion kompanija i organizacija u više od 170 zemalja širom sveta.³⁹

Glavni principi standarda se bave jačanjem posvećenosti potrošačima, motivisanjem menadžmenta, i kontinuiranim poboljšanjima čitavih organizacija. Ovaj pristup osigurava da potrošači dobiju proizvode i usluge dobrog i konstantnog kvaliteta, što za uzvrat donosi mnoge benefite u poslovanju.

Proces sertifikacije uključuje nekoliko provera. Organizacija može da izvrši internu proveru ili da donese odluku o angažovanju nezavisnog revizorskog tela. U bilo kom slučaju, da bi se dostigla usaglašenost sa standardom, veoma je važna obuka zaposlenih. Ukoliko obuka nije adekvatna, ili je nepostojeća, to će biti evidentirano kao neusaglašenost i samim tim sprečiti sertifikaciju kompanije.

U opštim odredbama standarda, naglašeno je da osoblje koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod mora da bude kompetentno u pogledu obrazovanja, obuke, znanja i iskustva. Ovaj zahtev mora biti ispunjen iz prostog razloga što osoblje organizacije koje obavlja bilo koji zadatak u okviru sistema menadžmenta kvalitetom može uticati direktno ili indirektno na konačnu sertifikaciju kompanije.⁴⁰

³⁹Preuzeto sa http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, 25.09.2014

⁴⁰SRPS ISO 9001, Institut za standardizaciju Srbije, Novembar 2008, str. 22

Iskustva, domaća i strana, pokazuju da nema uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom bez adekvatnog osposobljavanja zaposlenih za taj sistem. Pošto sistem menadžmenta kvalitetom zahteva masovno uključivanje zaposlenih, onda je potrebno i masovno osposobljavanje za kvalitet.⁴¹ Standard je veoma precizan kada je reč o zahtevima koji se tiču obuke zaposlenih. Kompetentnost, obuka i svest su koncepti koje standard favorizuje. U skladu akcentovanja ovih koncepata, u standardu stoji da organizacija mora da:⁴²

- definiše potrebnu kompetentnost osoblja koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod;
- onda kada je to primenljivo, obezbedi obuku ili preduzme druge mere da bi se dostigla neophodna kompetentnost;
- vrednuje efektivnost preduzetih mera;
- osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta i
- održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu.

Iz ove stavke standarda zaključujemo da je obuka zaposlenih neizostavni element u procesu usaglašavanja sa ISO 9001:2008 standardom. Odgovarajuća kompetentnost osoblja je ključna za sertifikaciju. Važno je istaći da ovaj standard osigurava dobru praksu dizajniranja i vođenja obuke. Propisano je da organizacija mora da vodi detaljne zapise o obuci i da vrednuje rezultate obuke. Smatramo da se ovim kompanije obavezuju da pruže kvalitetnu obuku koja ima za cilj povećanje produktivnosti zaposlenih.

Evidentno je da elementi ovog standarda potvrđuju našu posebnu hipotezu da standardizacija nije moguća bez obuke zaposlenih. Efekti sprovođenja procesa obuke

⁴¹Perović M. (2007), *Obuka i osposobljavanje u funkciji integrisanog sistema menadžmenta*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije preuzeto sa <http://www.cqm.rs/2007/pdf/34/01.pdf>, 05.10.2014

⁴²SRPS ISO 9001, Institut za standardizaciju Srbije, Novembar 2008, str. 22

nisu bitni samo za standardizaciju, već utiču i na druge segmente organizovanja kao što je korporativna kultura. Organizacije koje uspeju da stvore okruženje u kojem je obuka cenjena i uživa punu podršku od strane zaposlenih će samim tim razviti i okruženje u kojem su zaposleni sposobni da donesu veću produktivnost.⁴³

Standard ISO 9001:2008 takođe propisuje održavanje, odnosno čuvanje zapisa o sprovedenoj obuci zaposlenih. Smatramo da se ovim osigurava usavršavanje budućih programa obuke jer je logično da usavršavanje same kompanije bude praćeno i usavršavanjem programa obuke. Pozitivan trend napretka stvoriće atmosferu u kojoj će svaka naredna obuka biti organizovana tako da nadmaši onu prethodnu.

4.2 Karakter ličnosti kao osnov selekcije i obuke zaposlenih

U svetu menadžmenta je već neko vreme aktuelan sasvim novi pristup selekciji kandidata za posao. Ovaj pristup je utemeljen na ideji da se karakter ličnosti tretira kao osnov selekcije kandidata, koji će se potom kroz obuku profilisati u zaposlene koji su sposobni da svojim visokim radnim učinkom doprinesu ostvarivanju organizacionih ciljeva. Ovaj deo rada je posvećen predstavljanju načina na koji se karakter ličnosti vrednuje od strane uspešnih svetskih kompanija.

4.2.1 Značaj trenda “Zaposli karakter-treniraj veštine”

Za razliku od tradicionalnog društva gde je svaka inovacija olako mogla biti smatrana štetnom, opasnom i nepoželjnom za društvo, modernizacijski orijentisano savremeno društvo je legalizovalo potrebu za inovacijama (naročito tehničkim i upravljačkim), i proglasilo ih je legitimnim, čak pozitivnim i poželjnim.⁴⁴ Smatramo da

⁴³Barret A, O’Connel P. (2001). *Does training generally work? The returns to in-company training*. Industrial and Labor Relations Review Vol 54 (3): 647-662

⁴⁴Miladinović S. (2007), *Osnovi sociologije organizacije*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 60

obuka zaposlenih ima ključnu ulogu u novom trendu “Zaposli karakter-treniraj veštine”, koji je inovacija vredna pažnje.

Napredak u obrazovanju i širenje spektra tehničkih veština je stvorilo poslovno tržište koje je u dovoljnoj meri snabdeveno ljudima sa odgovarajućim kvalifikacijama za posao. U moru visokokvalifikovanih kandidata, karakter će doneti prevagu. I to ne bilo koji karakter, već onaj tip karaktera koji je u skladu sa poslovnom kulturom određene kompanije. Google i Apple su dve veoma uspešne kompanije, ali su njihove poslovne kulture veoma različite. Stoga će oni zaposliti kvalifikovane kandidate koji se karakterom najbolje uklapaju u njihove korporativne kulture.

Konačno, u svetu sa limitiranim resursima, i sa više posla nego ikad, kompanije ne smeju priuštiti sebi greške u zapošljavanju. Svaki dan ima ograničen broj sati. Na menadžmentu kompanije je da uspostavi atmosferu u kojoj se vreme neće koristiti na rešavanje problema unutar personala kompanije, već je cilj da se to vreme iskoristi na stvari koje dodaju vrednost proizvodima ili uslugama i samim tim povećavaju izgleda za ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

Smatramo da kompanije moraju biti jednako rigorozne u proceni kandidata za posao kao i u proceni predloga investicija. Surova realnost je ta da mnoge kompanije imaju veoma slabo osmišljene procene kandidata, koje se mahom izvršavaju rutinski. Imajući u vidu da kompanija ima mogućnosti da svojim kadrovima pruži dobro usmerenu obuku, ljudi koje se bave zapošljavanjem mogu da se posvete detaljnijoj proceni kandidata, koja će izaći iz okvira proste provere znanja.

Posvećenost zapošljavanju pravih ljudi podiže pitanje kako ih identifikovati. U skorije vreme, mnoge kompanije su se pozabavile ovim pitanjem. Oni su analizirali šta odvaja pobednike od gubitnika, dobre zaposlene od loših. Ove kompanije su uglavnom svetski lideri iz različitih oblasti: od aviokompanija do železara, softverskih proizvođača

do hotela itd. Zaključak do koga se stiglo staje u jednu rečenicu: šta ljudi znaju je ustvari manje bitno od toga kakav karakter oni poseduju.⁴⁵

Zapošljavanje dakle, ne treba fokusirati na traženje osoba koje poseduju samo znanje dokazano na papiru, već na traženje odgovarajućeg karaktera. Mislimo da će se kompanije sve više okretati ovom modelu, po kojem zapošljavaju ljude odgovarajućeg karakternog sklopa čije znanje i veštine kasnije usavršavaju do željenog nivoa kroz obuku.

Eric Lane, direktor ljudskih resursa u firmi "Silicon Graphics", sa 11 000 zaposlenih koji se bave proizvodnjom radnih stanica, servera i superkompjuteru, kaže da je filozofija zapošljavanja njegove kompanija rasla zajedno sa kompanijom. Naravno da njima trebaju vrhunski web dizajneri i softver programeri. Ali, u velikom broju kandidata moraju se pronaći oni koji će se uklopiti u neformalno okruženje ove kompanije. To je tip kompanije u kojoj je glavno prevozno sredstvo skejtbord. Ljudi koji se ne osećaju prijatno u ovakvoj atmosferi neće napraviti poseban uspeh u ovoj kompaniji.⁴⁶

U ovom primeru vidimo da kompanija "Silicon Graphics" stavlja akcenat na kreativnost i originalnost, pa se zato ove osobine i traže kod kandidata u razgovorima za posao. Kandidatima se daje prilika da se slobodno izraze i navedu primere iz svog ličnog života. Zbog jedinstvenog neformalnog okruženja koje vlada u ovoj kompaniji, oni su u stanju da sebi priušte i ovako neformalne razgovore sa kandidatima.

Ovde je bitno napomenuti da treba izbeći sticanje pogrešnog utiska da se zapošljavanje zasniva samo na karakteru, stavovima i ostalim ličnim atributima. Ovaj metod ne znači da odabir pravih kandidata za posao treba da pređe u domene

⁴⁵Freiberg K, Freiberg J. (2012), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa:

<http://www.freibergs.com/resources/articles/hiring-and-re-recruiting/hire-for-attitude-train-for-skill/>, 19.09.2014

⁴⁶Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

amaterskog bavljenja psihologijom ili prostog vežbanja intuicije. Potrebno je dakle, da proces zapošljavanja bude zahtevan i rigorozan kao i svi ostali strategijski procesi.

Reč je o metodi koji omogućava neku vrstu "filtriranja" kvalifikovanih kandidata. Dizajnirajući rigorozni proces selekcije, mi ustvari olakšavamo usmeravanje odabranih ljudi ka ostvarivanju ciljeva kompanije. Presudna ideja je da se pomučimo u procesu zapošljavanja da bi sebi olakšali posao kada dođe do rukovođenja zaposlenim kadrovima koje smo odabrali. Ova ideja je u skladu sa našom posebnom hipotezom da obuka omogućava efektivniju selekciju kandidata za posao i time olakšava proces budućeg usmeravanja njihovog rada ka ostvarivanju organizacionih ciljeva.

4.2.2 Metode pronalaženja odgovarajućih kadrova

Ne možemo izgraditi dobru kompaniju bez pravih ljudi. Problem je što prave ljude nije lako naći. Pronalaženje odgovarajućeg sklopa karakternih osobina zahteva posebnu metodologiju. U proces selekcije moraju biti uključene situacije i pitanja koja će kandidatima dati priliku da pokažu crte svog karaktera.

Možemo početi tako što ćemo kreirati pitanja koja se tiču specifičnih karakternih osobina. Veoma je važno da se kandidatu ne saopšti činjenica koje mi to zapravo osobine tražimo i koje od njih favorizujemo. Ukoliko kandidat ima ove informacije, on će vrlo lako dati odgovor koji nije u skladu sa njegovim karakterom.

Kevin i Jackie Freiberg su osnivači konsultantske kompanije "Freibergs" koja se, u sklopu konsultovanja, bavi i problematikom dizajniranja intervju pitanja sa ciljem otkrivanja karakternih osobina. Oni upozoravaju da moramo imati na umu da ponašanje u prošlosti može da bude dobar indikator ponašanja u budućnosti. Trudimo se dakle da kandidata fokusiramo na ono što je radio u prošlosti, a ne na predviđanje onoga što bi

mogao da radi za nas. Ljudi se generalno uvek dobro ponašaju na intervjuima i dobro su pripremljeni-do te mere da na neka pitanja imaju već uvežbane odgovore.⁴⁷

Naša efektivnost će se dakle povećati ako navodimo kandidata da opiše specifične primere iz prošlosti u kojima možemo videti da li je demonstrirao karakterne osobine koje mi tražimo. Pretpostavimo da je naš zadatak otkrivanje karakternih osobina kao što su: nesebičnost, fleksibilnost, zabavnost, inicijativnost, sklonost ka rizikovanju i slično. Evo nekoliko prostih intervju pitanja koja su uperena ka otkrivanju ovih osobina, a koja dolaze iz konsultantske kuće "Freibergs":⁴⁸

- Opišite nam situaciju u kojoj ste prekršili pravila da biste uslužili potrošača. (fleksibilnost; rasuđivanje)
- Recite mi kako ste u skorije vreme koristili humor da biste smirili napetu situaciju (zabavnost)
- Da li je postojala situacija u kojoj ste otišli van reona svojih odgovornosti da bi pomogli saradniku, a za to niste dobili priznanje? (nesebičnost; timski rad)
- Dajte nam primer rada sa kolegom koji je bio izuzetno nepristupačan kao saradnik. (prilagodljivost)
- Opišite nam jednu vašu ozbiljniju grešku i njene posledice. (mogućnost da prizna svoje greške)
- Opišite nam situaciju u kojoj ste probali da uradite nešto novo ili u kojoj ste preuzeli dodatnu odgovornost bez obzira na ishod. (sklonost ka rizikovanju)

Još jedan veoma efikasan način uočavanja karakternih osobina je "test nuklearnog skloništa". Ukratko, test se zasniva na simulaciji imaginarne situacije. Kandidatima se saopšti da zamisle da su članovi odbora zaduženog za ponovnu izgradnju civilizacije posle upravo objavljenog nuklearnog rata. Njima se dostavlja spisak

⁴⁷ Freiberg K, Freiberg J. (2012), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa:

<http://www.freibergs.com/resources/articles/hiring-and-re-recruiting/hire-for-attitude-train-for-skill/>, 19.09.2014

⁴⁸ Freiberg K, Freiberg J. (2012), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa:

<http://www.freibergs.com/resources/articles/hiring-and-re-recruiting/hire-for-attitude-train-for-skill/>, 19.09.2014

od 15 ljudi različitih profesija: medicinska sestra, nastavnik, sportista, biohemičar, poppevač itd. Kandidati imaju 10 minuta da donesu jednoglasnu odluku o tome kojih 7 ljudi može ostati u nuklearnom skloništu i tako preživeti nadolazeću katastrofu.⁴⁹

Tim od nekoliko regrutera je zadužen da posmatra diskusiju bez prava da se u nju uključe. Dok se kandidati dogovaraju, debatuju, ponekad i svađaju, zadatak regrutera je da prate tok diskusije i u svojim beleškama ocene svakog kandidata na skali od tri nivoa: pasivan, aktivan, lider. Na kraju vežbe kolege regruteri upoređuju svoje beleške i donose odluku o 4 kandidata koja idu dalje na detaljnije razgovore.⁵⁰

Uz ove inovativne metode testiranja, kompanije koje pametno zapošljavaju obično kreću sa regrutovanjem u kontekstu bliskom njihovom okruženju. Oni daju prednost kandidatima koji su preporučeni od strane ljudi koji već rade u kompaniji. Vode se logikom da su za uspeh potrebne osobe posebnih karakteristika, i da će se te osobe (lično i profesionalno) družiti i provoditi vreme sa osobama sličnim sebi.

Postoji još jedan pristup koji ide čak i korak dalje. Ovaj pristup prati poslovicu da krv nije voda, te se kompanije okreću zapošljavanju rođaka svojih najuspešnijih radnika. Na ovaj način, zaposleni kompanije postaju vodeći izvor kandidata i u dobroj meri pojednostavljaju proces regrutovanja.

4.2.3 Pametno zapošljavanje

Četiri principa koja definišu model pametnog zapošljavanja su:⁵¹

- ✓ Znanje je promenljiva kategorija-ličnost je nepromenljiva kategorija
- ✓ Ne možete naći ono što i ne tražite
- ✓ Najbolji način da se ljudi procene je gledati ih kako rade

⁴⁹Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

⁵⁰Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

⁵¹Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

- ✓ Fokusrati regrutovanje na kvalitet, a ne na kvantitet
- ✓ Znanje je promenljiva kategorija-ličnost je nepromenljiva kategorija

Najčešća, a u velikom broju slučajeva i najveća greška pri selekciji kandidata nastupa kada poslodavci zaposle nekoga sa odgovarajućim znanjem ali lošim vladanjem, uz očekivanja da mogu uticati i promeniti karakter te osobe. Dakle, lakše je ići obrnutim smerom i uticati na znanje i veštine kroz obuku, jer će se postići daleko bolji rezultati nego u pokušajima da se utiče na karakter.

- ✓ Ne možete naći ono što i ne tražite

Drugi princip pametnog zapošljavanja favorizuje stvaranje sto jasnijeg i detaljnijeg opisa osobina koje bi kandidat trebalo da poseduje. Bill Byham, koji važi za jednog od najvećih autoriteta kada je reč o teorijama zapošljavanja, je predsednik i izvršni direktor kompanije "Development Dimensions International" (DDI), sa sedištem u Pitsburgu. On je autor metodologije zapošljavanja koja se u svetu naziva različitim imenima, ali je najpoznatija kao ciljana selekcija.⁵²

Ova metodologija se bazira na veoma jednostavnoj ideji: najbolji način za pronalaženje ljudi koji će biti uspešni u kompaniji jeste identifikacija ličnih karakteristika ljudi koji već rade i postižu najbolje rezultate, praćena selekcijom kandidata koji se po karakteristikama poklapaju sa njima. Po ovom modelu, kompanije ulažu u proces analize i razumevanja uspeha njihovih najboljih zaposlenih, zatim identifikuju ključne stavove i karakteristike ponašanja, da bi razvili pitanja za intervju koja će voditi ka izboru sličnih ljudi.⁵³

Podsetimo da je u ovom procesu važno akcentovati da su intervju pitanja usmerena ka otkrivanju činjenica, odnosno uspeha i dostignutih ciljeva u prošlosti i rada i metodologije koja je dovela do tih uspeha. Ne treba ovaj proces pomešati sa

⁵²Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

⁵³Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

psihoanalizom kandidata. Iz analize svojih zaposlenih, kompanije kreiraju bazu podataka koja sadrži "dimenzije" za uspeh i onda traže ljude koji odgovaraju tim dimenzijama.

- ✓ Najbolji način da se ljudi procene je gledati ih kako rade

Kada govorimo o trećem principu, važno je istaći da vrlo mali broj kompanija bukvalno shvata ovo pravilo. Alternativa koja je najbliža ovom pravilu je simulacija. Verodostojnost simulacije donosi benefite kompaniji. Naime, ukoliko kompanija investira u kvalitetnu simulaciju, informacije koje će dobiti za uzvrat će biti veoma precizne. Treba uključiti simulaciju kako u selekciju radnika prve linje, tako i u selekciju radnika u menadžmentu.

Ključ ovog principa je zapravo ušteda vremena. Kompanije ulažu u simulacije da bi ubrzali selekciju kompetentnih kadrova. Oni se vode teorijom da ne smeju gubiti vreme na kandidate koji se kasnije neće dobro snaći na svom radnom mestu. Ove kompanije moraju na konkretnom primeru videti koga zapošljavaju, jer jednostavno nemaju vremena da sebi priušte greške.

- ✓ Fokusirati regrutovanje na kvalitet, a ne na kvantitet

Kompanije koje shvataju zapošljavanje ozbiljno, takođe ozbiljno shvataju i regrutovanje. Uspešne kompanije retko imaju manjak kada je reč o kandidatima za posao. Kompanija "Southwest Airlines" u proseku ima po 40 aplikanata za svaku poziciju. "Silicon Graphics" je kompanija koja je uposlila 2 700 ljudi 1995. godine, a primili su preko 50 000 aplikacija. Ovde je važno istaći da je cilj imati prave kandidate, a ne što više kandidata.⁵⁴

4.2.4 Istraživanje "Leadership IQ" kompanije

⁵⁴Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, preuzeto sa: <http://www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill>, 13.09.2014

Mark Murphy je autor knjige "Hiring for Attitude" i osnivač istraživačke kompanije "Leadership IQ", koja nudi program obuke lidera. Mark je lično obučavao više od 100 000 lidera iz svih grana industrije, uključujući i pola vodećih kadrova iz "Fortune 500" kompanija. Njegov program obuke doneo je izuzetno dobre rezultate kompanijama kao što su "Microsoft", "IBM", "GE", "MasterCard", "Merck", "AstraZeneca", "MD Anderson Cancer Center", i "Johns Hopkins".⁵⁵

U svom intervjuu za poznati američki biznis časopis "Forbes", Murphy je govorio o istraživanju koje je njegova kompanija sproveda u Americi. Smatramo da rezultati ovog istraživanja potkrepljuju argumente ovog rada i potvrđuju hipotezu da obuka stvara uslove za efektivniji proces selekcije kandidata (kroz fokusiranje na karakter ličnosti), i time olakšava proces budućeg usmeravanja zaposlenih ka ostvarenju organizacionih ciljeva. Glavna ideja je da treba zapošljavati ljude odgovarajućeg karakternog sklopa i fokusirati se na njihovo usavršavanje kroz obuku zaposlenih.

Naime, kompanija "Leadership IQ" je sproveda istraživanje u kojem su pratili 20 000 novozaposlenih. Ustanovili su da je 46% od ovog broja doživelo neuspeh u roku od prvih 18 meseci provedenih na poslu. Još iznenađujući podatak je činjenica da je 89% kadrova koji su doživeli neuspeh imalo problem zbog svog ponašanja, odnosno karaktera, dok je samo 11% iskusilo problem zbog manjka potrebnih veština, odnosno kvalifikacija. Ovo istraživanje je otkrilo da najčešći problemi u ponašanju uključuju: nepristupačnost i odbijanje kritike, nizak nivo emotivne inteligencije, nesporazume oko motivacije, i pitanja temperamenta.⁵⁶

Nije tačno da tehničke veštine nisu važne, ali je tačno da su one lakše za merenje. Upravo iz ovog razloga, smatramo da je karakter glavni predviđač budućeg uspeha ili neuspeha zaposlenog. Bukvalno svaki posao (od neurohirurga, preko inženjera, do radnika na kasi) ima razvijene testove koji mogu da procene tehničke

⁵⁵Preuzeto sa: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/01/23/89-of-new-hires-fail-because-of-their-attitude>, 28.09.2014

⁵⁶Preuzeto sa: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/01/23/89-of-new-hires-fail-because-of-their-attitude>, 28.09.2014

sposobnosti kandidata. Ali, ti testovi nam ne mogu otkriti da li je kandidat motivisan da nauči nove veštine, da li je sposoban da razmišlja inovativno, da prihvati sopstveni neuspeh, da usvoji i uvaži povratne informacije i konstruktivnu kritiku, da uspešno sarađuje sa kolegama itd.

Murphy tvrdi da su tehničke veštine nešto što karakter može ili da obogati ili da sabotira.⁵⁷ Na primer, novozaposleni menadžer može posedovati inteligenciju, poslovno iskustvo i poznavanje finansijskog poslovanja koje je preko potrebno za njegovu poziciju. Ali ako ovaj menadžer ima autoritativni pristup koji se oslanja na konstantni pritisak prema podređenima, on će najverovatnije stvoriti poslovni ambijent u kome su prijateljstvo i kolegijalnost izostavljeni do te mere da mogu da izazovu neuspeh čitavog sektora za koji je on zadužen.

Svedoci smo činjenice da su mnogi programi obuke dizajnirani u pravcu poboljšanja i uvođenja novih tehničkih veština, i veliki broj ovih programa je uspešan. Međutim, programi obuke su iznenađujuće slabi i postižu gotovo zanemarljive uspehe kada je reč o promeni karaktera. Smatramo da će se kompanije sve više okretati ka modelu pametnog zapošljavanja u kojem će birati odgovarajući karakter koji će kroz precizno dizajniranu obuku biti opremljen veštinama koje mu osiguravaju dobar učinak u već formiranoj korporativnoj kulturi.

Postoji bojazan da se stavovi i ponašanje menjaju kada dođe do promena u dinamici radnog okruženja. Ovo je jedan od glavnih argumenata protiv teorije zapošljavanja koja favorizuje karakter. Mark Murphy odbacuje ovakvu vrstu kritike zato što smatra da jasno definisanje karakternog sklopa koji je potreban kompaniji mora biti preuduslov korišćenju ove teorije zapošljavanja.⁵⁸

⁵⁷Preuzeto sa: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/01/23/89-of-new-hires-fail-because-of-their-attitude>, 28.09.2014

⁵⁸Preuzeto sa: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/01/23/89-of-new-hires-fail-because-of-their-attitude>, 28.09.2014

Bitno je naglasiti da karakter, odnosno stavovi i ponašanje koje donosi prevagu u selekciji kandidata, nikako ne treba da se zasniva na apstraktnim procenama i teorijskim idealima, već isključivo na onim karakteristikama koje odvajaju dobre od loših radnika.

“Southwest”, “Google”, “Apple”, i “The Four Seasons” su kompanije koje zapošljavaju na osnovu karaktera kvalifikovanih kandidata. Njihovi najbolji kadrovi ispoljavaju taj karakter svakog dana i to je veliki deo uspeha ovih kompanija. Lošiji radnici imaju problema sa konstantnim ispoljavanjem istih stavova i ponašanja, te stoga bivaju brzo odbijeni zbog nesklada sa korporativnom kulturom. Naravno, ove kompanije imaju potpuno različite kulture, ali je njihov zajednički uspeh u tome što su uspeli da identifikuju osobine i karakter koji su im najpotrebniji i koje će tražiti kod novih kandidata.⁵⁹

Ove kompanije su ovakvim pristupom omogućile sebi lakši proces upravljanja u budućnosti. Identifikovanje ljudi koji će se uklopiti, smanjuje verovatnoću problematičnih kadrova i samim tim olakšava upravljanje. Gore pomenuti primeri jasno dokazuju našu posebnu hipotezu da obuka omogućava efektivniju selekciju kandidata za posao i time olakšava proces budućeg usmeravanja njihovog rada ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Zaključujemo takođe, da smo navedenim primerima potvrdili i našu glavnu hipotezu koja strategije menadžmenta ljudskih resursa, koje su targetirane na povećanje produktivnosti i motivisanosti zaposlenih, tretira kao ključne za dostizanje ciljeva organizacije.

⁵⁹Preuzeto sa: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/01/23/89-of-new-hires-fail-because-of-their-attitude>, 28.09.2014

5.OBUKA, MARKETING MENADŽMENT I FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

"Zbog svrhe poslovanja koja se sastoji u stvaranju kupaca, kompanija ima dve-i samo dve-osnovne funkcije: marketing i inovacije. Marketing i inovacije daju rezultate; sve ostalo su troškovi. Marketing je prepoznatljiva, jedinstvena funkcija poslovanja. "

Peter Drucker

5.1 Obuka zaposlenih u funkciji marketing menadžmenta

Marketing je intrigantna oblast, prevashodno zbog svoje dinamike. Ovo je oblast koja ceni inovacije i upravo ova činjenica je odgovorna za česte promene koje se dešavaju na polju marketinga. Imajući u vidu da kompanije moraju da budu u koraku sa inovacijama, možemo zaključiti da je marketing od krucijalnog značaja za uspeh kompanija na tržištu. Dobro razvijene marketinške kampanje moraju biti prioritet, nezavisno od pozicije kompanije na tržištu. Čak i lideri ne mogu sebi da priušte opuštanje, već moraju da održe konstantan nivo razvoja svog marketinga.

Uopšteno govoreći, zadatak marketinga je da osigura potražnju za proizvodima ili uslugama koje kompanija nudi. Sve poslovne funkcije su medjusobno povezane i medjusobno zavisne. Ukoliko kompanija zakaže na polju marketinga, onda i ostale poslovne funkcije, uključujući i proizvodnju, gube smisao.

Marketing se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba. Jedna od najkraćih definicija marketinga glasi: profitabilno zadovoljavanje

potreba.⁶⁰ Kompanije su dakle u obavezi da precizno identifikuju potrebe svojih kupaca, da bi onda bile u stanju da na tržište plasiraju proizvode ili usluge koje će imati za cilj da zadovolje te potrebe. Bitno je istaći da marketing ne kreira potrebe, već služi kao medijum koji promoviše ideju da određeni proizvod može da zadovolji neku potrebu. Dužnost marketinga je i promotivnog karaktera, jer se zadatak zasniva na usmeravanju kupaca i ubeđivanju da izaberu dotični proizvod ili uslugu uprkos ponudama konkurencije.

Smatramo da na sličan način kompanije moraju precizno identifikovati svoje potrebe i kada je reč o kadrovima. Moraju se truditi da izaberu one ljude koji će se najbolje uklopiti u kulturu kompanije i koji će se kroz program obuke unutar kompanije usavršavati i postajati efikasniji i produktivniji. Precizna identifikacija potreba kupaca je veoma slična preciznoj identifikaciji karakternog sklopa koji najviše odgovara kompaniji. Program obuke zaposlenih, kao i marketing, ne kreira potrebu, već je odgovor menadžmenta ljudskih resursa na prethodno identifikovanu potrebu za usavršavanjem. Preciznije, obuka zaposlenih je strategija koja pomaže u zadovoljavanju potrebe kontinuiranog ostvarivanja organizacionih ciljeva.

5.2 Pozicija obuke u marketingu

Marketing menadžment smatramo umetnošću i naukom izbora ciljnih tržišta i sposobnošću pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce.⁶¹ Mislimo da je usavršavanje zaposlenih ključni element koji osigurava stvaranje i isporuku povećane vrednosti proizvoda i usluga za kupce. Superiorna vrednost dolazi kao rezultat niza inovacija u svim sektorima kompanije, a znamo da uvođenje inovacija mora biti praćeno i implementacijom odgovarajućih programa obuke i edukacije koji upoznaju zaposlene sa inovativnim rešenjima.

⁶⁰Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 5

⁶¹Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 6

Primarni cilj inovacija je uglavnom povećanje prodaje. Jedan od vodećih teoretičara menadžmenta, Peter Drucker, klasifikuje prodaju kao vrlo mali deo marketinga. Njegova teorija se zasniva na pretpostavci da će uvek postojati potreba za prodajom, te je stoga zadatak marketinga da na što bolji način razumemo kupca i plasiramo ponudu koja se sama prodaje. Kada kupca uverimo da će njegove potrebe biti zadovoljene, to će automatski rezultirati u prodaji naše ponude koja može uključiti deset različitih oblasti: robu, usluge, iskustva, događaje, ličnosti, mesta, imovinu, organizaciju, informacije i ideje.⁶²

5.3 Povezanost obuke sa osnovnim konceptima i zadacima marketinga

Ključni koncepti marketinga obuhvataju: potrebe, želje i tražnju; ciljna tržišta, pozicioniranje i segmentaciju; ponude i brendove; vrednost i satisfakciju; kanale marketinga, lance snabdevanja, konkurenciju, marketing okruženje i marketing planiranje. Fokusiraćemo se na one koncepte koji poseduju bitne korelacije sa obukom zaposlenih.

5.3.1 Veza obuke sa ciljnim tržištima, pozicioniranjem i segmentacijom

U marketingu se moraju definisati ciljna tržišta, uz pomoć analiza kojima se identifikuju segmenti sa najvećim potencijalom. Sledeći korak je kreiranje tržišne ponude koja je targetirana na prethodno ustanovljene segmente koji imaju potencijal da donesu koristi. Ova faza marketinga je gotovo identična sa prvom fazom procesa obuke, analizom potreba za obukom, u kojoj se utvrđuju potrebe, nakon čega se pristupa analizi kadrova i identifikaciji onih sa potencijalom da donesu koristi (veću produktivnost koja vodi ka ostvarenju ciljeva).

5.3.2 Doprinos obuke u kreiranju vrednosti za kupce

Vrednost odražava percipirane materijalne i nematerijalne koristi i troškove za kupca. Može se posmatrati kao kombinacija kvaliteta, usluge i cene. Raste sa porastom kvaliteta i usluge, a opada sa porastom cene. To je centralni marketing

⁶² Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 8

koncept. Marketing predstavlja identifikaciju, stvaranje, komuniciranje, isporuku i praćenje vrednosti za kupca.⁶³ Možemo reći da je jedan od suštinskih ciljeva obuke zaposlenih upravo dodavanje elemenata vrednosti za kupca. Usavršavanje i unapređivanje rezultira u porastu kvaliteta, tako da i krajnji potrošači imaju koristi od ovog procesa.

5.3.3 Marketing okruženje i njegov uticaj na program obuke

Konkurencija je samo jedan vid okruženja. Konstantna tržišna rivalstva sa konkurencijom diktiraju trend usavršavanja i napredovanja kompanija, a ove aktivnosti su nezamislive bez obuke zaposlenih. Prisutni su i uticaji iz šireg okruženja koje se sastoji od 6 komponenti, odnosno može biti: demografsko, ekonomsko, fizičko, tehnološko, političko-pravno i društveno-kulturno. Ove komponente iz šireg okruženja imaju značajan uticaj na poslovanje kompanija. Učesnici na tržištu moraju obratiti punu pažnju na trendove i razvoj u tim okruženjima i na vreme uskladiti svoje marketing strategije.⁶⁴ Ovaj rad se bavi trendom novog načina selekcije kandidata koji se oslanja na favorizovanje odgovarajućeg karakternog sklopa. Usaglašavanje sa trendom zapošljavanja "Zaposlni karakter-treniraj veštine", ima za preduslov postojanje dobro organizovanog programa obuke. Smatramo da je ovo trend iz šireg okruženja koji je vredan pažnje i sa kojim se treba uskladiti.

5.3.4 Sličnosti između efekata brenda i uticaja programa obuke

Koncept brenda je izuzetno važan za temu ovog rada. Kompanije se bore da izgrade snažan brend koji je prepoznatljiv i omiljen na tržištu. On predstavlja ponudu iz poznatog izvora.⁶⁵ Brendovi imaju ključnu ulogu kada je reč o građenju lojalnosti kupaca. Lojalni kupci prelaze u klijente kompanije. Smatramo da je proces građenja lojalnosti kod kupaca suštinski prenosiv na građenje lojalnosti kod zaposlenih.

⁶³ Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 25

⁶⁴ Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 26

⁶⁵ Kotler P., Keller K. (2006). *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 25

Kupci postaju lojalni kada im se posveti pažnja, odnosno kada od kompanije dobiju pogodnosti i kada se sa njima radi na unapređenju uzajamnog odnosa. Ovakav tretman stvara utisak da je kupac poseban i lišava ga anonimnosti. Kompanije znaju koje instrumente treba koristiti radi unapređenja odnosa sa kupcima, pa često i nagrađuju svoje zaposlene za personalizaciju tih odnosa.

Mislimo da je ovaj model prenosiv i na građenje lojalnosti kod zaposlenih kroz investiranje u obuku kadrova. Studija koju je sproveo Patrick Owens je ustanovila da obuka zaposlenih ima pozitivan uticaj na privrženost poslu i utiče na produktivnost organizacije.⁶⁶ Dakle, zaposleni koji imaju priliku da se u svojoj kompaniji usavršavaju će verovatno unaprediti svoj odnos prema kompaniji. Sama činjenica da kompanija investira u njihovu obuku će zaposlenima poslati jasnu poruku da su bitni i lišiti ih osećaja anonimnosti.

Smatramo da prenosivost koncepta brenda i zaključci navedene studije jasno potvrđuju našu posebnu hipotezu da obuka doprinosi građenju lojalnosti zaposlenih. Dobro organizovana obuka rezultira ne samo u unapređenju radnih veština zaposlenih, već poboljšava poslovnu saradnju, uzajamnu podršku, a samim tim i efektivnost zaposlenih. Ovo je u skladu i sa našom polaznom hipotezom da obuka, kao strategija menadžmenta ljudskih resursa, utiče na ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Važno je da obuka bude organizovana i sprovedena u maniru koji će opravdati investiranje. Kompanije moraju ulagati promišljeno, kao što je i slučaj sa ulaganjima u marketing kampanje, koje mogu dovesti do gubitaka ukoliko su loše isplanirane. Sredstva namenjena marketingu trebalo bi posmatrati kao investicije u znanje potrošača o brendu.⁶⁷ Prema tome, smatramo da sredstva namenjena obuci zaposlenih treba posmatrati kao investicije u znanje, lojalnost i poboljšanu efektivnost radnika.

⁶⁶Owens L. (2006). *One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes*. Public Personnel Management, Vol 35(2): 163-171.

⁶⁷Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 278

Lojalnost može smanjiti fluktuaciju zaposlenih i time doneti uštedu kompaniji. Usled odlaska kadrova, postojeće osoblje ponekad mora da uzme više posla tako da dolazi do preopterećenja. Fluktuacija takođe dovodi do dodatnih troškova koji proizilaze iz nalaženja novih kadrova i ponovnog investiranja u njihovo napredovanje.

5.4 Uloga obuke u internom marketingu

Interni marketing je grana marketinga koja se takodje bavi tematikom ovog rada. Bitan je zbog toga što je cilj internog marketinga da svi u organizaciji budu upoznati sa efektima koje kompanija želi da postigne kod kupaca. Kada svi zaposleni rade zajedno, ka jednoj viziji, šanse za uspeh se povećavaju. Pogrešno je imati izolovano odeljenje za marketing koje ne sarađuje sa ostalim odeljenjima u firmi.⁶⁸ Obuka takođe doprinosi sinhronizaciji zaposlenih i usmerava ih ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Ona može da smanji i rivalstvo, na primer kroz seminare gde bi se razumela međusobna stanovišta, i metodi kojima se obezbeđuje zajednički profitabilni smer akcije.

5.5 Analiza troškova obuke i finansijsko izveštavanje

Obuka zaposlenih spada u delokrug međunarodnog računovodstvenog standarda 38, koji se bavi nematerijalnim ulaganjima. Ovaj standard je odobren od strane Odbora za Međunarodne računovodstvene standarde u martu 2003. godine. Zbog direktne veze između teme ovog rada, obuke zaposlenih, i MRS 38, analiziraćemo glavne aspekte ovog standarda. Smatramo da je bitno posvetiti posebnu pažnju načinu na koji ovaj standard posmatra obuku.

5.5.1 Cilj i značaj standarda za finansijsko izveštavanje o obuci

Cilj standarda je da se propiše računovodstveni tretman nematerijalne imovine kojom se nisu posebno bavili drugi računovodstveni standardi. Ovim standardom se zahteva da entitet prizna nematerijalnu imovinu ako, i samo ako, su zadovoljeni

⁶⁸ Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 696

određeni kriterijumi. Standard takođe definiše način odmeravanja knjigovodstvene vrednosti nematerijalne imovine i zahtevaju se određena obelodanjivanja o nematerijalnoj imovini.⁶⁹

Značaj standarda proizilazi iz činjenice da nematerijalna ulaganja čine sve veći deo imovine mnogih privrednih subjekata.⁷⁰ Situacija u svetskoj ekonomiji je takva da nematerijalna ulaganja postaju jednako bitna kao materijalna. Postoje i situacije u kojima je učešće nematerijalnih čak i veće od učešća materijalnih ulaganja.

Ovaj novi trend povećanja nematerijalnih ulaganja svedoči o opravdanosti ulaganja u ljudski kapital, koji bez sumnje postaje faktor prevage na tržištu. Obuka zaposlenih je zaslužna za veći deo ulaganja u ljudski kapital. Celokupan program obuke zaposlenih spada u delokrug ovog standarda, ali je klasifikacija same obuke veoma specifična, zato što ovaj standard klasifikuje obuku kao rashod perioda razvoja.

5.5.2 Klasifikacija obuke i delokrug standarda

Definisanje sredstava je veoma bitan segment kada je reč o pravilnom finansijskom izveštavanju. Nematerijalno sredstvo je nenovčano sredstvo koje se može identifikovati iako nema fizičko obeležje. Iz navedene definicije nematerijalnih ulaganja proizilazi da ona imaju sledeće karakteristike:⁷¹

- Nemaju fizičku sadržinu (nematerijalna ulaganja svoju vrednost dobijaju iz prava i privilegija koje obezbeđuju privrednom subjektu putem njihove upotrebe)
- Nisu finansijski instrumenti
- Nije bitna namena sredstva za njegovo klasifikovanje kao nematerijalnog ulaganja (nije dakle obavezno da se koristi za potrebe proizvodnje, za administraciju ili za iznajmljivanje drugima).

⁶⁹ Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

⁷⁰ Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

⁷¹ Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216

Problem pri određivanju delokruga standarda nastaje iz činjenice da se pojedina sredstva sastoje iz materijalne i nematerijalne komponente. Ukoliko se računovodstveno sredstvo može podeliti na dva sredstva, jedno bi onda bilo nematerijalno ulaganje, a drugo osnovno sredstvo. Ukoliko ovakvu podelu nije moguće izvršiti, komponenta koja je pretežna određuje klasifikaciju sredstva.

Znanje i informacije su kapital koji se značajno razlikuje od drugih oblika kapitala kao što su raspoloživi resursi, monetarna sredstva, mehanizacija itd. Određeno stečeno znanje se može koristiti nebrojano puta, bez promene troškova koji su nastali usled proizvodnje tog znanja. Ipak, znanje je, kao oblik kapitala, izloženo testu vremena. Neke veštine i znanje mogu da zastare usled čega se stvara potreba za usavršavanjem. Usavršavanje dolazi kroz obuku zaposlenih, koja je u delokrugu ovog standarda.

Iako spada u delokrug standarda, obuka zaposlenih ne može biti priznata kao nematerijalno ulaganje zato što ne ispunjava tri osnovna uslova za priznavanje nematerijalnih ulaganja:⁷²

- Mogućnost identifikacije
- Kontrola nad sredstvom
- Ekonomske koristi od sredstva.

Kontrola nad sredstvom i ubiranje ekonomske koristi od sredstva su uslovi koje obuka zaposlenih ne može da ispuni u potpunosti. Analiziraćemo probleme koji se javljaju, i način na koji ovaj standard klasifikuje finansiranje obuke.

Privredni subjekt kontroliše nematerijalno ulaganje ako može koristiti ekonomske koristi koje bi pricale od sredstva i ako može ograničiti drugima pristup tim koristima i tim sredstvima. Zakonsko pravo nije nužan uslov kontrole (npr. Preduzeće poseduje izvorni kod nekog softvera čime samo oni imaju kontrolu) mada je uobičajno da jeste.⁷³ Vidimo da se ovde javlja problem sa kontrolom korišćenja znanja zaposlenih. Gotovo je nemoguće uspostaviti apsolutnu kontrolu.

⁷²Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 223

⁷³Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 224

U pojedinim slučajevima buduće ekonomske koristi mogu proizilaziti upravo iz znanja i veština zaposlenih u privrednom subjektu koje su oni postigli uvežbavanjem i obukom koje je finansirao privredni subjekt. Kompanija takođe može raspolagati sa kvalifikovanim timom i može identifikovati dodatne veštine koje će, nakon završetka obuke, doneti ekonomski benefit. Privredni subjekt očekuje da će kadrovi koji su prošli obuku nastaviti da stavljaju svoje veštine i znanje na raspolaganje upravo subjektu koji je obuku i finansirao.

Međutim, u ovakvim slučajevima teško je očekivati da privredni subjekt ima punu kontrolu nad tim budućim koristima, jer je moguć odlazak zaposlenih u druge privredne subjekte. Zbog toga specifični upravljački ili tehnički talenat zaposlenih najverovatnije ne može ispuniti uslove za priznavanje kao nematerijalno ulaganje, sem ako nije zaštićeno zakonskim pravima (kroz, na primer, sklopljen ugovor sa zaposlenima kojima se oni obavezuju da rade određeno vreme u privrednom subjektu) i ako udovoljava ostalim zahtevima za priznavanje kao nematerijalnog ulaganja.⁷⁴

Veoma je važno istaći da, ukoliko stavka iz delokruga ovog standarda ne zadovoljava definiciju nematerijalne imovine, izdaci njenog sticanja ili internog generisanja moraju biti priznati kao rashodi kada nastanu. Prema tome, usled nedostatka kontrole nad budućim benefitima koji proističu iz stečenog znanja, obuka zaposlenih predstavlja rashod perioda razvoja kompanije. Ulaganja u probnu proizvodnju, izdaci za reklame i promotivne aktivnosti, izdaci premeštanja dela ili celog privrednog subjekta na drugu lokaciju ili njegove reorganizacije, takođe predstavljaju rashode perioda razvoja. Iako se obuka kroz finansijsko izveštavanje posmatra kao rashod, smatramo da benefiti koje ona donosi nadoknađuju monetarni gubitak koji nastaje usled finansiranja programa. Isplativost implementacije programa obuke vidimo kroz pozitivne efekte koje obuka ima na širenje kapaciteta, produktivnost i lojalnost zaposlenih.

⁷⁴Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 225

-STUDIJA SLUČAJA-

LOLA FOT-LEŠAK

6. Organizacija LOLA-FOT



Poslovni moto:

Zadovoljan kupac - lojalan kupac

6.1 Generalne informacije

Fabrika otkivaka d.o.o. Beograd - Lešak, poznata po skraćenom nazivu LOLA FOT - Lešak, je specijalizovana fabrika za izradu rezervnih delova na bazi otkivaka od čelika. Smeštena je u neposrednoj blizini naselja Lešak koje pripada opštini Leposavić, čija teritorija pokriva severni deo Kosova i Metohije.

LOLA FOT-Lešak predstavlja ogranak velike firme čije je glavno sedište u Beogradu. Osnovana je 1984. godine i predstavlja jednu od najmlađih kovačnica na Balkanu. Ova organizacija ima 215 zaposlenih i poseduje proizvodni kapacitet od 1600 tona kalupnog kovanja i 2000 tona slobodoručnog kovanja.⁷⁵

Proizvodni kapaciteti su specijalizovani za izradu čeličnih otkivaka koji nalaze primenu u raznim delatnostima. Neke oblasti u kojima se najčešće primenjuju su: mašinogradnja, brodogradnja, elektroprivreda, rudarstvo, automobilska i drvna industrija, poljomehanizacija i železnica.

Težnja da se proizvodni proces stalno unapređuje rezultirala je probijanjem u sam vrh kako na domaćem tako i na svetskom tržištu u ovoj delatnosti. Kompanija LOLA

⁷⁵ Preuzeto sa: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=28, 21.01.2015

FOT je prisutna na tržištima u Italiji, Nemačkoj i Rusiji. Reputacija koja je stečena dugogodišnjim radom ukazuje na veliko zadovoljstvo kupaca i kvalitet proizvoda koji je dodatno osiguran usklađivanjem poslovanja sa ISO standardima.

Ovo preduzeće je uprkos svim burnim dešavanjima održalo svoju stabilnost i predstavlja stub privrede na severu Kosova. Uspeva da održi visoko zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo čitave lokalne zajednice otvaranjem novih radnih mesta i primanjem mladih kadrova. U cilju unapređivanja proizvodnje svakom zaposlenom je omogućeno usavršavanje kroz proces obuke, a u tu svrhu je оформljen i tim za razvoj koji dodatno doprinosi većoj produktivnosti i zadovoljstvu kupaca.

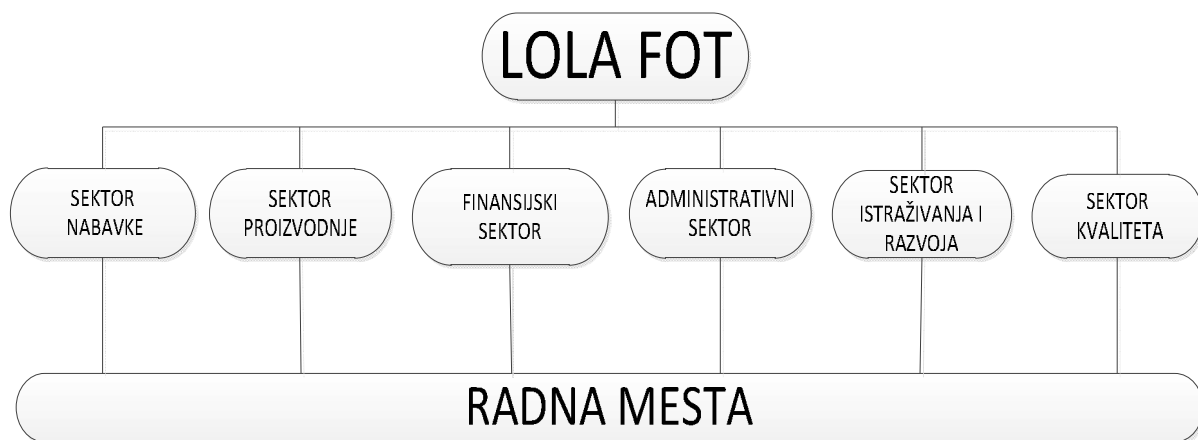
Lola Fot-Lešak je vertikalno povezana sa Lola Sistemom Beograd, a raspodela vlasništva fabrike je izvršena na sledeći način:⁷⁶

- 66,8% - Lola Sistem Beograd,
- 33% - društveni kapital
- 0,2% - akcijski kapital.

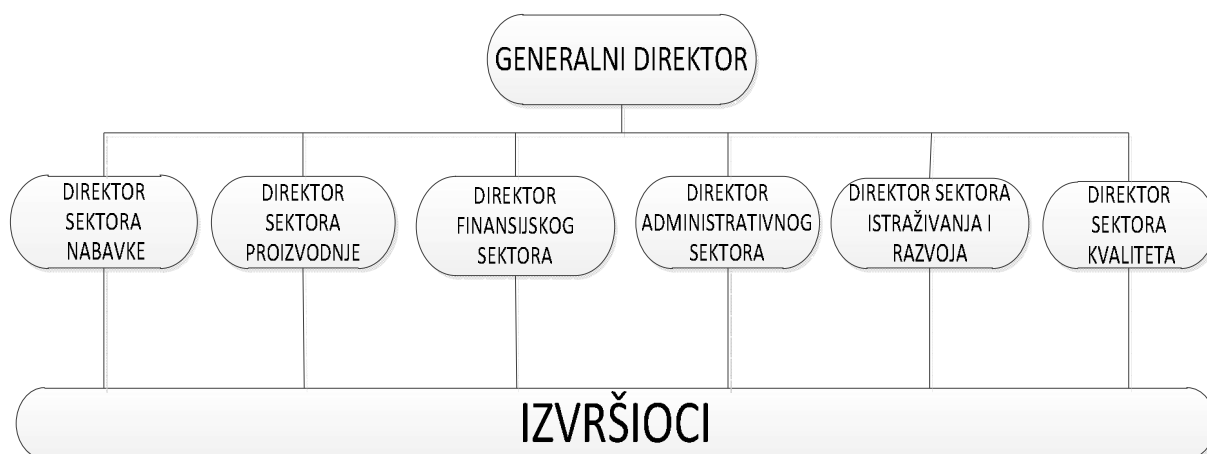
6.2 Menadžment i organizaciona struktura

Organizaciona šema ove kompanije je veoma jasno definisana i podeljena je u šest sektora. Svi sektori su međusobno zavisni, a za njihovu povezanost i efektivnu saradnju su zaduženi menadžeri sektora, koji su direktno podređeni generalnom direktoru.

⁷⁶Preuzeto sa: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=28, 21.01.2015.



Slika 6. Organizaciona šema podele rada



Slika 7. Organizaciona šema podele upravljanja

Glavnih šest sektora je podeljeno u svoje podsisteme, tako da menadžment ljudskih resursa spada u administrativni sektor. Sektor za istraživanje i razvoj je u potpunosti posvećen razvoju tehnologije, te su aktivnosti razvoja zaposlenih smeštene pod jurisdikciju administrativnog sektora. Dizajn i veličina sistema ljudskih resursa je u skladu sa veličinom i potrebama organizacije, tako da LOLA FOT-Lešak ima 5 zaposlenih u ovom podsistemu.

Za potrebe stvaranja identifikovanih proizvoda i optimalnog odvijanja procesa njihovog stvaranja, kao i ukupnog funkcionisanja organizacionog sistema kao celine,

izvršena je podela procesa neophodne podrške u okviru preostalih podsistema organizacionog sistema na sledeći način:

Marketing: -Istraživanje tržišta finalnih proizvoda i otkivaka -Promocija novih čeličnih otkivaka -Istraživanje zadovoljstva korisnika	Istraživanje i razvoj: -Usavršavanje termičke obrade otkovaka -Razvoj vijaka i navrtki većih dimenzija -Transfer tehnologije iz glavnog sedišta preduzeća	Nabavka: -Planiranje nabavke čelika -Izbor najpovoljnijeg dobavljača čelika -Transport čelika -Skladištenje čelika
Ekonomika: -Utvrđivanje troškova proizvodnje otkivaka -Izrada kalkulacija u odnosu na cenu čelika -Kalkulacija cena otkivaka -Kalkulacija troškova skladištenja čelika i otkivaka	Proizvodnja: -Planiranje proizvodnje -Priprema materijala -Sečenje materijala -Kovanje otkivaka -Termička obrada -Mašinska obrada -Završna kontrola otkovaka -Održavanje prostora i mašina	Pravno normativni: -Utvrđivanje imovinsko pravnih odnosa -Izrada ugovora sa dobavljačima čelika -Izrada ugovora sa kupcima -Pravno zastupanje preduzeća
Informacioni: -Formiranje baze podataka zaposlenih -Održavanje sajta preduzeća -Implementacija i održavanje softvera za ultrazvučnu kontrolu čelika		Prodaja: -Prodaja finalnih proizvoda na malo i veliko -Prikupljanje i obrada reklamacija vezanih za kvalitet otkovaka -Skladištenje otkivaka
Kvalitet: -Kontrola kvaliteta čelika -Standardizacija (Usaglašavanje sa standardima ISO 9000 i ISO 14000) -Etaloniranje mernih uređaja	<u>Ljudski resursi:</u> <u>-Slanje zaposlenih na obuku u partnerske kompanije</u> <u>-Regrutovanje stručnih kadrova za slobodno kovanje</u> <u>-Organizovanje internog programa obuke za zaposlene</u>	Finansije: -Obračun plata zaposlenih -Plaćanje obaveza prema dobavljačima čelika -Obračun poreza -Knjiženje poslovnih promena

Slika 8. Podela procesa podrške u organizaciji LOLA FOT-Lešak

Zaključujući iz podele procesa podrške, evidentno je da je obuka zaposlenih od velikog značaja za ovu organizaciju, sa primarnim fokusom na radnike prve linije. Zaposleni koji se bave kalupnim i slobodoručnim kovanjem moraju proći odgovarajuću obuku. Oni se uključuju u eksterne programe obuke u partnerskim preduzećima, u zavisnosti od potrebe, ili učestvuju u interno dizajniranim programima. Mentorski rad je u ovoj organizaciji od velikog značaja, posebno kada je reč o pomaganju neiskusnijim radnicima u proizvodnji. Program obuke koji se ne odnosi na radnike prve linije se uglavnom sprovodi putem seminara, i tipski je prilagođen potrebama svih sektora.

6.3 Politika organizacije

Politika kvaliteta se zaposlenima i korisnicima saopštava na direktan način tako što je izložena na zidovima kancelarija i proizvodnih hala, kao i na indirektan način preko web-sajta organizacije. Ona je sastavni deo poslovne politike organizacije LOLA FOT-Lešak i okvir za definisanje ciljeva kvaliteta, a zasniva se na uspostavljanju marketinški orijentisanog poslovnog sistema koji se kontinualno poboljšava i čiji je cilj ostvarenje poslovne izvrsnosti. U tom cilju su utvrđeni sledeći principi politike kvaliteta:⁷⁷

- Kontinualno poboljšanje zadovoljenja zahteva propisa, standarda i očekivanja kupaca
- Vrhunski kvalitet se realizuje uz istovremeno sniženje troškova, povećanje efektivnosti, efikasnosti, produktivnosti i profita
- Unapređenje kvaliteta je zadatak i odgovornost rukovodilaca svih nivoa i svakog zaposlenog
- Timski rad rukovodilaca obezbeđuje besprekorno odvijanje horizontlanih poslovnih procesa
- Planiranje, preventiva i poboljšanja su prepoznatljiv stil rada u organizaciji

⁷⁷ Preuzeto sa: http://www.lola-beograd-lesak.com/sr/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54, 21.01.2015.

- Uspostavljanje partnerskih odnosa sa isporučiocima je trajna razvojna orijentacija organizacije
- Usklađen održivi razvoj u pogledu zaštite životne sredine, štednje prirodnih resursa, zdravlja i bezbednost na radu predstavlja viziju rukovodstva i svih zaposlenih
- Klima saradnje, poverenja i pripadnosti firmi se zasniva na uključivanju zaposlenih u kreiranje i poboljšanje poslovnih procesa i proizvoda.
- Sprovođenje ove politike i dostizanje nove organizacione kulture i kompetentnosti se podržava odgovarajućim programima obrazovanja, obuke i motivacije svih zaposlenih.
- Preispitivanje sistema kvaliteta po ISO 9000 od strane rukovodstva se odvija sa ciljem postizanja kontinuiranih poboljšanja i primene koncepta totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM) čiji je krajnji cilj poslovna izvrsnost.

Uvidom u politiku kvaliteta ove organizacije još jednom potvrđujemo njen fokus na obrazovanje, obuku i motivaciju zaposlenih. LOLA-FOT se oslanja na ove procese u cilju dostizanja željenog kvaliteta, te je njihova česta implementacija mandatna. Kako je tema ovog rada uticaj obuke, kao strategije ljudskih resursa, na ostvarivanje organizacionih ciljeva, sprovedena je anketa u organizaciji LOLA-FOT sa ciljem utvrđivanja uticaja implementiranih strategija na zaposlene.

7. Rezultati istraživanja

7.1 Generalne informacije o anketi

Za potrebe ovog istraživanja sprovedena je anketa u organizaciji LOLA FOT-Lešak u kojoj je učestvovalo 30 zaposlenih. Svaki od dostavljenih anketnih listova je uredno popunjen i vraćen istraživaču. Polovinu anketiranog uzorka čine radnici prve linije, odnosno radnici u proizvodnji, dok je druga polovina zaposlena u administrativnom sektoru, u različitim podsistemima.

Referent za ljudske resurse organizacije LOLA FOT je bio od velike pomoći tokom ovog istraživanja. Anketirani radnici su pozitivno prihvatili proces istraživanja i na grupnom sastanku im je detaljno objašnjen način na koji se anketni listovi popunjavaju.

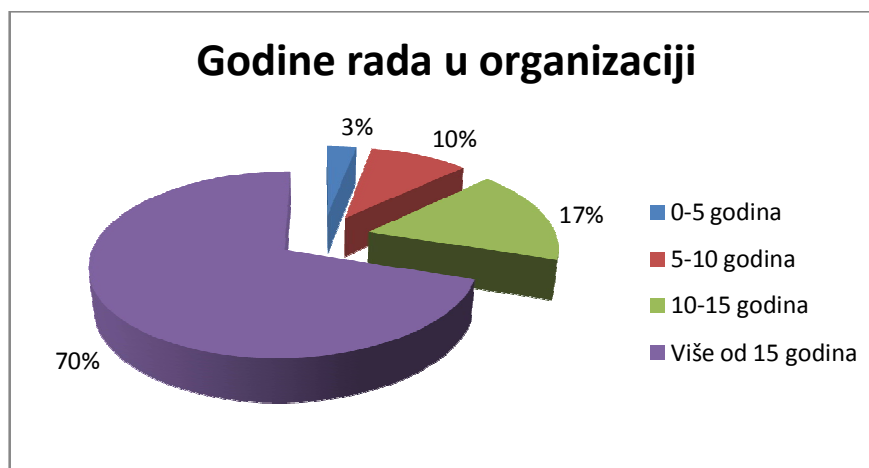
Anketa je sačinjena od 14 pitanja zatvorenog tipa. Prvi deo ankete je imao za cilj da prikupi generalne informacije o zaposlenima, dok se drugi deo bavio ličnim stavovima i mišljenjima zaposlenih. Uvodna pitanja ankete su imala za cilj da prikupe informacije od zaposlenih o broju godina provedenih u organizaciji, stepenu obrazovanja, polu, broju puta pohađanja programa obuke, vrsti motivacije i slično.

Prikupljanje ovih informacija je bitno za istraživanje jer smo odgovore na ova pitanja u daljem toku istraživanja vezivali za odgovore na pitanja iz drugog dela ankete u potrazi za eventualnim statističkim trendovima. Drugi deo ankete je sačinjen od pitanja sa nominalnom skalom gde se zaokruživanjem brojeva indicira razlika u kvalitetu. Većina anketnih pitanja je imalo skalu jer je cilj ovog istraživanja analiza ličnih mišljenja i iskustava radnika u vezi sa stepenom zadovoljstva poslom, obukom zaposlenih i motivacionim strategijama.

7.2 Analiza prikupljenih podataka

Pitanje 1: Koliko godina radite u ovoj organizaciji?

- a. 0-5 godina
- b. 5-10 godina
- c. 10-15 godina
- d. Više od 15 godina

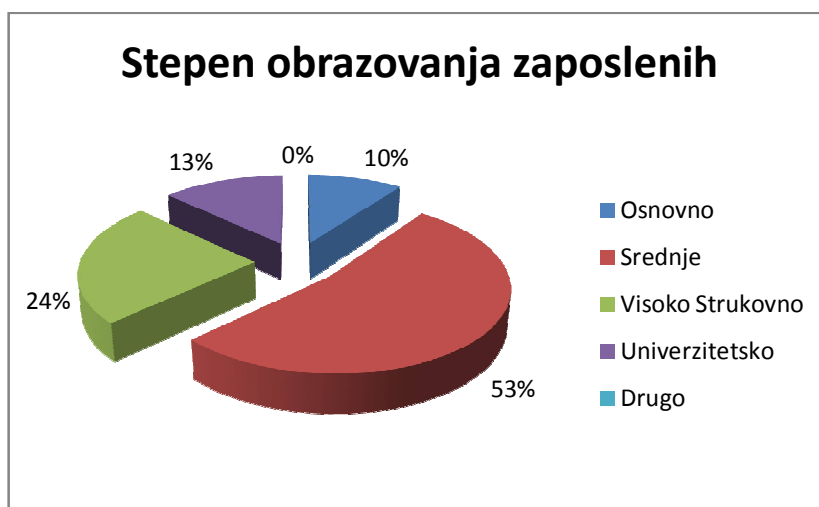


Slika 9. Grafički prikaz odgovora na pitanje 1

Više od polovine anketnog uzorka, tačnije 70% (21 od 30 radnika) radi u organizaciji više od 15 godina. Radnici koji su u organizaciji od 10-15 godina čine 17% uzorka (5 od 30); radnici koji su u segmentu od 5-10 godina čine 10% (3 od 30), dok samo 1 radnik (3%) spada u kategoriju onih koji su u organizaciji od 0 do 5 godina.

Pitanje 2: Stepen Vašeg obrazovanja je?

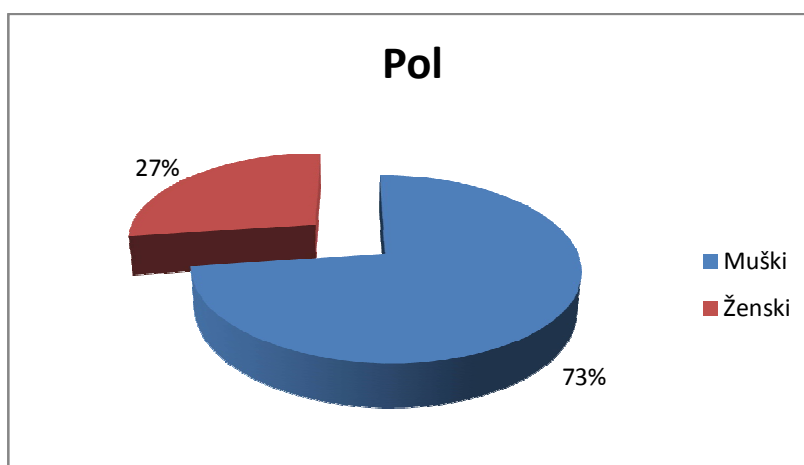
- a. Osnovno
- b. Srednje
- c. Visoko strukovno
- d. Univerzitetsko
- e. Drugo

**Slika 10.** Grafički prikaz odgovora na pitanje 2

Većina uzorka, 53% (16 od 30) radnika ima srednje obrazovanje. Visoko strukovno obrazovanje ima 24% (7 od 30) radnika; univerzitetsko obrazovanje poseduje 13% (4 od 30) radnika, dok osnovno obrazovanje ima 10% (3 od 30) radnika. Niko od anketiranih nije dao odgovor "drugo".

Pitanje 3: Pol?

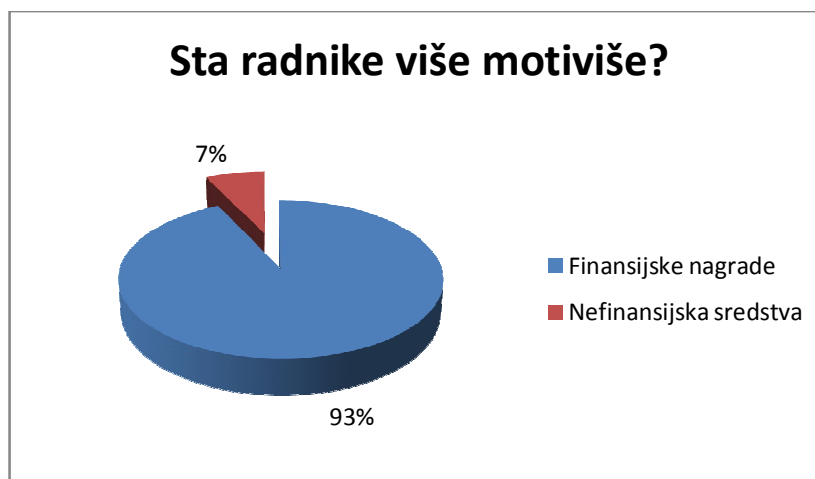
- a. Muški
- b. Ženski

**Slika 11.** Grafički prikaz odgovora na pitanje 3

Anketirani uzorak se sastoji od 73% (22 od 30) muškaraca i 27% (8 od 30) žena. Ovakav odnos pripisujemo činjenici da polovinu uzorka čine radnici iz proizvodnje, odnosno kovači, među kojima nema zaposlenih žena. Žene obuhvaćene ovim uzorkom su zaposlene u administrativnom sektoru.

Pitanje 4: Šta Vas više motiviše?

- a. Finansijske nagrade
- b. Nefinansijska sredstva



Slika 12. Grafički prikaz odgovora na pitanje 4

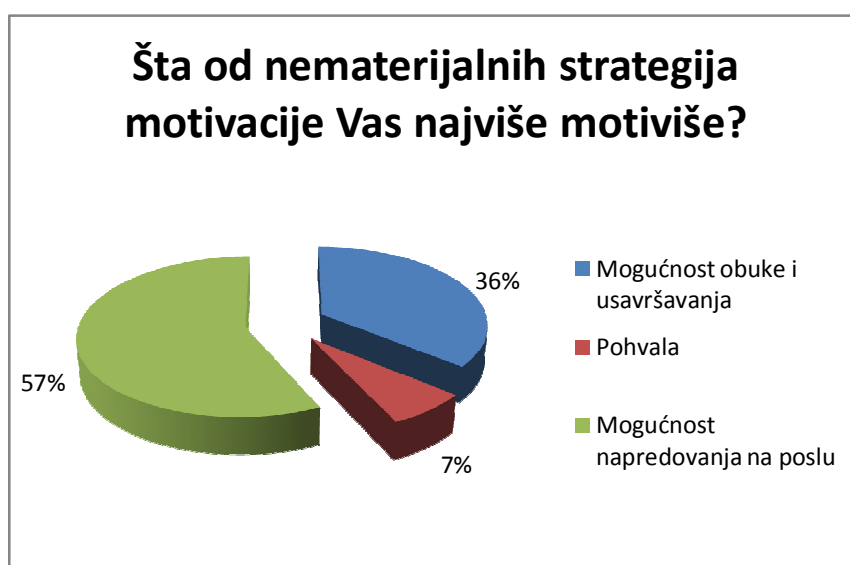
Gotovo kompletan anketirani uzorak, odnosno 93% (28 od 30) radnika se izjasnilo da ih finansijske nagrade više motivišu za rad. Samo 7%, odnosno 2 radnika smatra da su nefinansijska sredstva motivisanja prikladnija.

Odgovori anketiranih radnika su u skladu sa našom posebnom hipotezom da su finansijske nagrade najpouzdanija strategija motivacije radnika. Rezultati brojnih istraživanja ukazuju da promene paketa zarade, kao što su bonusi, stimulativni segmenti plate i povećanja plate, imaju pozitivan efekat na podizanje produktivnosti

radnika.⁷⁸ Naravno, burne ekonomske prilike u zemlji i vreme u kom živimo, svakako doprinose tome da ljudi stavljaju zaradu na prvo mesto kao faktor motivisanosti.

Pitanje 5: Šta od nematerijalnih strategija motivacije Vas najviše motiviše?

- a. Mogućnost obuke i usavršavanja
- b. Pohvala
- c. Mogućnost napredovanja na poslu



Slika 13. Grafički prikaz odgovora na pitanje 5

Ovo pitanje je imalo za cilj da izdvoji neka od nematerijalnih sredstava motivisanja i utvrdi njihov značaj za zaposlene. Većina anketiranih (57%) smatra da je mogućnost napredovanja jako sredstvo motivacije. Program obuke i usavršavanja favorizovalo je 36% ispitanika, dok je 7% izabralo pohvalu.

Evidentno je da i ovde nismo mogli u potpunosti pobeći od finansijskog konteksta jer je velika verovatnoća da je mogućnost napredovanja bila dominantan odgovor iz razloga što napredovanje na poslu sa sobom povlači i veću zaradu. Imajući u vidu da je

⁷⁸Burgess, S., Propper C., Ratto M., Tominey E. (2007), *Smarter Task Assignment or Greater Effort: The Impact of Incentives on Team Performance*, Economic Journal, Vol 38

lično usavršavanje preduslov za napredovanje, jasno je da program obuke ima veliku ulogu u procesu napredovanja na poslu.

Pitanje 6: Koliko puta ste učestvovali u programu obuke zaposlenih?

- a. Jednom
- b. Dva puta
- c. Više od dva puta
- d. Nijednom



Slika 14. Grafički prikaz odgovora na pitanje 6

Više od dva puta program obuke je pohađalo 87% zaposlenih; 10% je bilo na obuci dva puta, dok je 3% učestvovalo u programu samo jednom. Dakle, svi anketirani radnici su bar jednom bili uključeni u program obuke i usavršavanja.

Činjenicu da je kompletan anketirani uzorak bar jednom bio uključen u program obuke smatramo veoma dobrom karakteristikom organizacije. Regresionom analizom pronašli smo veoma zanimljiv statistički trend kada je reč o povezanosti obuke i radnog staža. Naime, radnici koji su zaposleni u organizaciji LOLA FOT više od deset godina, su pohađali program obuke više od dva puta. Jedan radnik, koji čini 3% našeg uzorka, je

bio na obuci samo jednom, a ispostavilo se da je upravo to radnik koji je u ovoj organizaciji manje od pet godina.

Pitanje 7: Da li pohađanje programa obuke shvatate kao znak da kompanija ceni Vaš rad i ulaže u dalje usavršavanje?

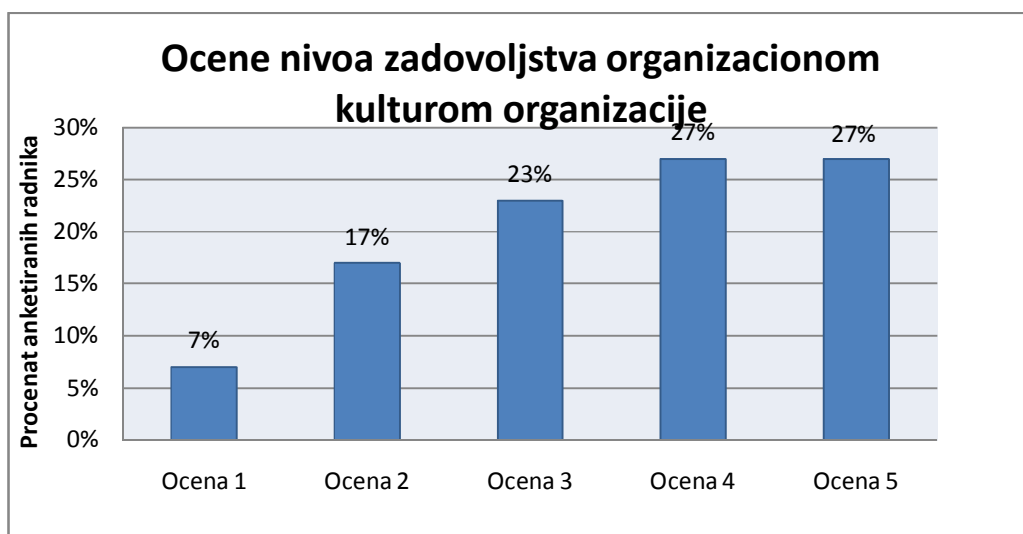
- a. Da
- b. Ne
- c. Nemam stav po ovom pitanju



Slika 15. Grafički prikaz odgovora na pitanje 7

Većina anketiranih (63%) smatra da je obuka jasan signal da kompanija ceni njihov rad i da ulaže u njih. Sa gore navedenom tvrdnjom se nije složilo 30% anketiranih, dok 7% nema stav po ovom pitanju.

Pitanje 8: Na skali od 1 do 5 ocenite nivo Vašeg zadovoljstva organizacionom kulturom organizacije. (1 najniža ocena, 5 najviša ocena)



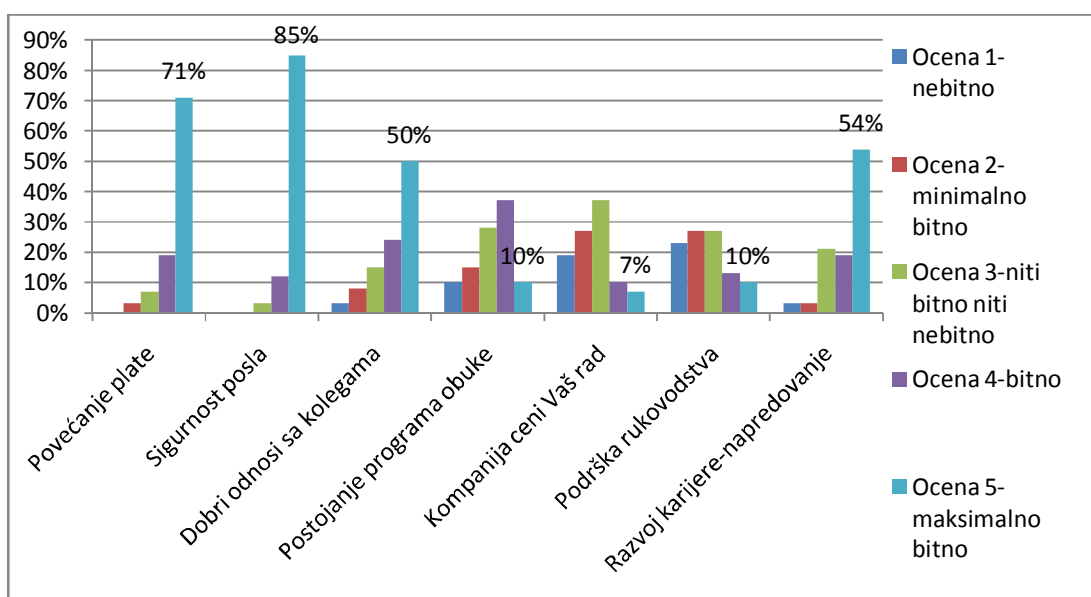
Slika 16. Grafički prikaz odgovora na pitanje 8

Na slici vidimo da je više od polovine anketiranih (54%) ocenilo organizacionu kulturu organizacije LOLA FOT sa visokim ocenama 4 (27%) i 5 (27%). Smatramo da je organizaciona kultura veoma bitan segment kada je reč o ukupnoj satisfakciji zaposlenih i da pozitivno radno okruženje takođe može delovati kao motivacioni faktor. Regresijom smo ustanovili zanimljive korelacije između stepena obrazovanja i satisfakcije organizacionom kulturom. Naime, svi anketirani koji imaju visoko strukovno (24%) i univerzitetsko obrazovanje (13%) su ocenili organizacionu kulturu u opsegu od 4 do 5. Sa druge strane, radnici koji imaju srednje (53%) i osnovno (10%) obrazovanje imaju neravnomernu raspodelu ocena, te njihove ocene variraju od 1 do 5 i nema uočljivog statističkog trenda.

Kako regresiona analiza donosi samo korelacije a nikako potvrdu uzročno-posledičnih veza, ne možemo sa sigurnošću reći koji je razlog što su radnici sa većim stepenom obrazovanja dali visoke ocene organizacionoj kulturi. Naša pretpostavka je da razlog leži u činjenici da nosioci visoko-strukovnog i univerzitetskog obrazovanja imaju bolje radne pozicije, odnosno nisu radnici prve linije, pa su njihova zarada i radno okruženje bolji od onih radnika koji su u prvoj liniji što utiče na veću satisfakciju organizacionom kulturom i uočljiv statistički trend u ocenjivanju.

Pitanje 9: Na skali od 1 do 5 ocenite uticaj sledećih faktora na Vaše zadovoljstvo poslom i motivisanost. (1-nebitno, 2-minimalno bitno, 3-niti bitno niti nebitno, 4-bitno, 5-maksimalno bitno)

- a. Povećanje plate
- b. Sigurnost posla
- c. Dobri odnosi sa kolegama
- d. Postojanje programa obuke
- e. Kompanija ceni Vaš rad
- f. Podrška rukovodstva
- g. Razvoj karijere-napredovanje



Slika 17. Grafički prikaz odgovora na pitanje 9

Na slici vidimo da su, po mišljenju anketiranih, glavna četiri faktora motivisanosti i zadovoljstva poslom sigurnost posla, povećanje plate, razvoj karijere i dobri odnosi sa kolegama. Ovo su varijable koje su dobile ocene 4 (bitno) i 5 (maksimalno bitno) od strane najvećeg broja anketiranih. Smatramo da, pored ustaljenih faktora, ekonomska situacija i poslovno tržište diktiraju situaciju u kojoj sigurnost posla dominira kao najznačajni faktor koji je praćen gotovo jednako dominantnim faktorom zarade.

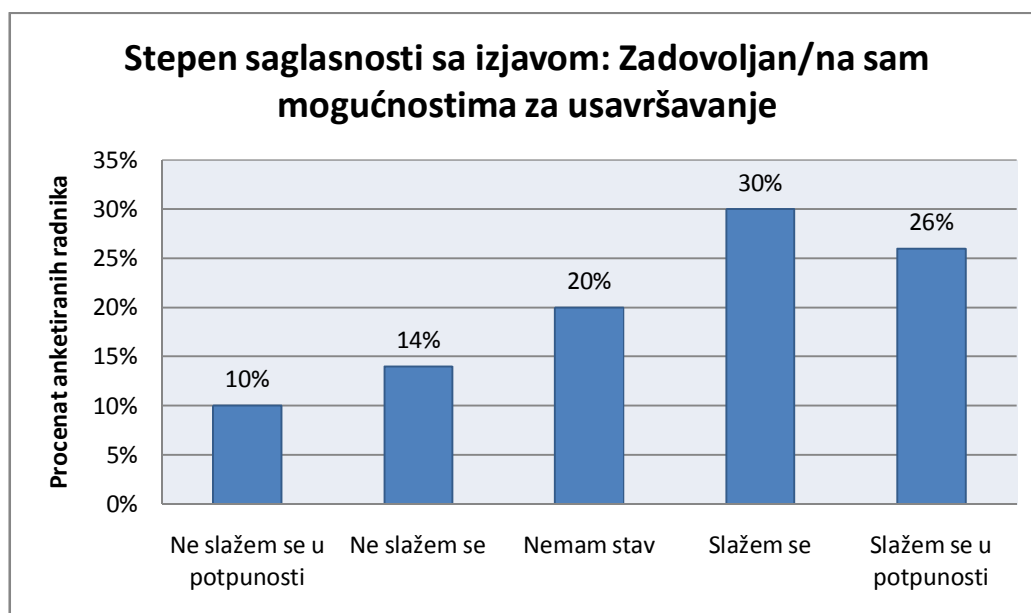
Ovi rezultati su u skladu sa ustanovljenim trendovima u prethodnim istraživanjima koja su pokazala da platni sistem i aktivnosti koje podržavaju promene u platnom sistemu, kao što je stimulativni deo plate, imaju pozitivan uticaj na produktivnost radnika.⁷⁹ Odgovori anketiranih zaposlenih jasno potvrđuju našu posebnu hipotezu da su finansijskenagrade najpouzdanija strategija motivacije radnika. Naša glavna hipoteza koja strategije menadžmenta ljudskih resursa koje su targetirane na povećanje produktivnosti i motivisanosti zaposlenih tretira kao ključne za dostizanje ciljeva organizacije, je takođe potvrđena ovim rezultatima.

Slede razvoj karijere i dobri odnosi sa kolegama kao značajni faktori koji proizilaze iz radne kulture. Obuka zaposlenih je na osnovu odgovora smeštena na peto mesto. Uočili smo da je 47% anketiranih ocenilo obuku sa ocenama 4 (bitno) i 5 (maksimalno bitno), što nikako nije zanemarljiv podatak. Zaključujemo da ova strategija menadžmenta ljudskih resursa, kao nefinansijsko sredstvo, definitivno doprinosi satisfakciji i motivaciji radnika, ali je ne možemo kasifikovati kao visoko relevantan faktor u ovom polju.

Pitanje 10: Na skali od 1 do 5 ocenite istinitost sledeće izjave. (1-ne slažem se u potpunosti, 2-ne slažem se, 3-nemam stav, 4-slažem se, 5-slažem se u potpunosti)

- a. Zadovoljan/na sam mogućnostima za usavršavanje.

⁷⁹Ichinowski C., Shaw K., Prennushi G. (1995), *The effects of human resource management practices on productivity*, National Bureau of Economic research, Cambridge, MA, str. 38



Slika 18. Grafički prikaz odgovora na pitanje 10

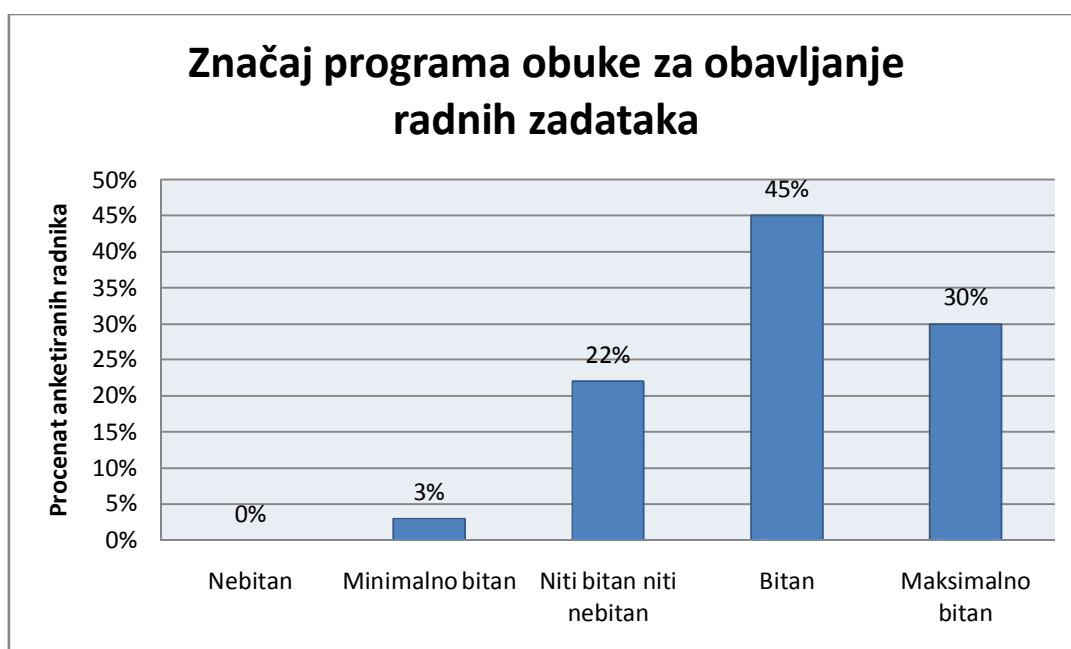
Slika ilustruje da je većinski deo anketiranih saglasan sa izjavom što znači da je 56% radnika zadovoljno mogućnostima za usavršavanje. Kod ovih rezultata naišli smo na pozitivnu korelaciju sa odgovorima o proceni organizacione kulture. Naime, većinski deo (54%) radnika koji je organizacionoj kulturi dao visoke ocene, spada u 56% anketiranih koji su zadovoljni mogućnostima za usavršavanje.

Poznato je da je organizaciona kultura skup vrednosti i verovanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo. Ona predstavlja zajedničko viđenje članova jedne organizacije koje utiče na način njihovog ponašanja. Strategije ljudskih resursa imaju veliki uticaj na oblikovanje organizacione kulture, o čemu svedoče prethodna istraživanja koja su potvrdila da menadžment ljudskih resursa ima veoma jak uticaj na performanse čitave organizacije.⁸⁰ Oblikovanjem organizacione kulture se vrši indirektan uticaj na produktivnost i motivaciju zaposlenih, što je u skladu sa našom glavnom hipotezom koja strategije menadžmenta ljudskih resursa koje su targetirane na

⁸⁰Becker B., Huselid M. (1998), *High performance work systems and firm performance-a synthesis of research and managerial implications*, Research in personnel and human resources management, Jai Press Inc, str. 96

povećanje produktivnosti i motivisanosti zaposlenih klasifikuje kao ključne za dostizanje ciljeva organizacije.

Pitanje 11: Na skali od 1 do 5 ocenite značaj programa obuke za obavljanje Vaših zadataka. (1-nebitno, 2-minimalno bitno, 3-niti bitno niti nebitno, 4-bitno, 5-maksimalno bitno)



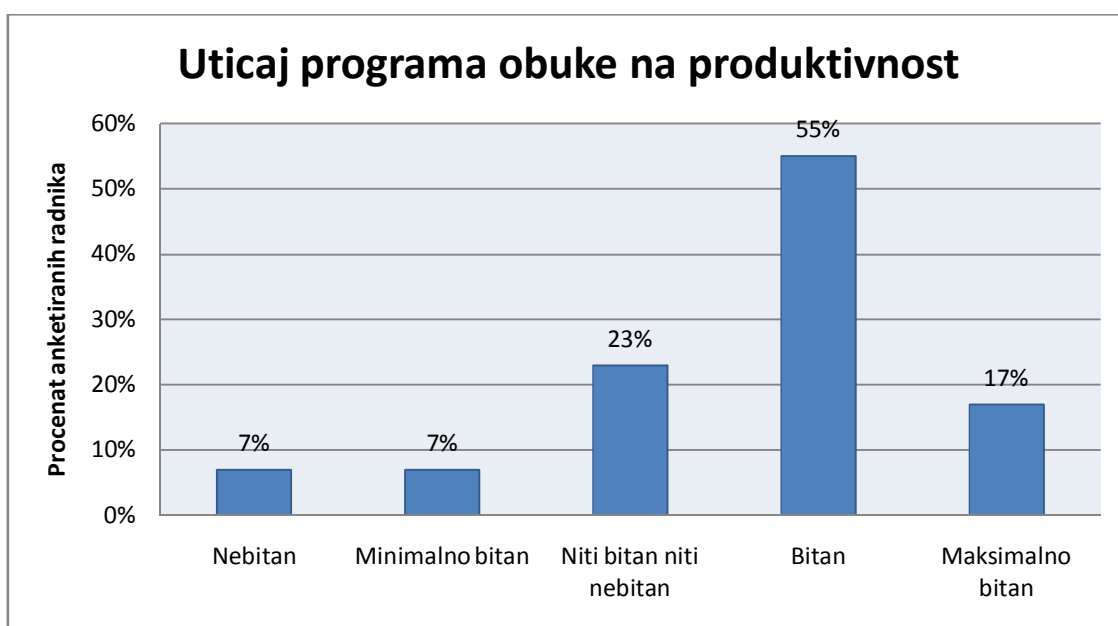
Slika 19. Grafički prikaz odgovora na pitanje 11

Na grafičkom prikazu odgovora uočavamo da su anketirani ocenili obuku zaposlenih kao izuzetno važan segment za obavljanje njihovih radnih zadataka. Maksimalno bitnom obuku smatra 30%, dok je 45% radnika klasifikovalo program obuke sa ocenom "bitan". Uočavamo da nijedan radnik ne misli da je program obuke nebitan, što je takođe veoma značajan statistički trend. Onih koji su svoje odgovore stavili u neutralno polje je 22%, što je manjinski deo našeg uzorka.

Dakle, 75% anketiranih vidi program obuke kao bitan činioc obavljanja njihovih radnih zadataka, što potvrđuje našu posebnu hipotezu da je obuka zaposlenih jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje ciljeva organizacije LOLA FOT. Uočili smo i korelaciju odgovora na ovo pitanje sa generalnim informacijama o obrazovanju radnika.

Naime, kompletan broj radnika koji poseduju osnovno i srednje obrazovanje je klasifikovalo obuku kao bitan segment, što dodatno potvrđuje našu posebnu hipotezu. Ovo su uglavnom radnici prve linije, pa je razumljivo da je obuka od velikog značaja obzirom na prirodu njihovog posla kako u slobodoručnoj tako i u mašinskoj obradi čelika.

Pitanje 12: Na skali od 1 do 5 ocenite uticaj programa obuke na Vašu produktivnost. (1-nebitno, 2-minimalno bitno, 3-niti bitno niti nebitno, 4-bitno, 5-maksimalno bitno)



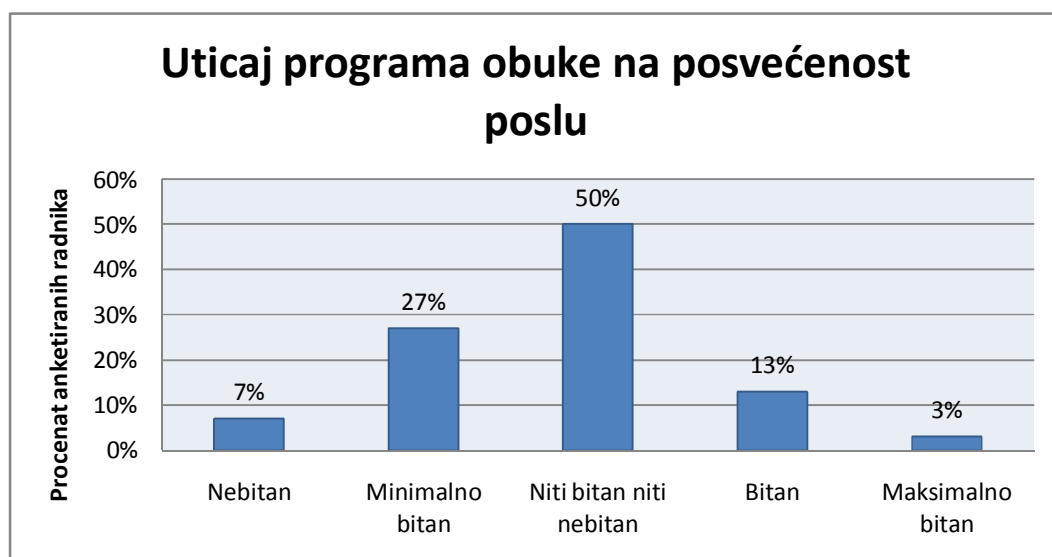
Slika 20. Grafički prikaz odgovora na pitanje 12

Slika ilustruje da većinski deo radnika (72%) smatra da obuka ima bitan uticaj na njihovu produktivnost. Manji broj (17%) je klasifikovao obuku kao maksimalno bitan činilac produktivnosti, ali zato 55% anketiranih smatra da je uticaj obuke bez sumnje bitan za njihovu produktivnost. Takođe smo uočili i korelaciju između ocena organizacione kulture, ocena mogućnosti za usavršavanje i ocene uticaja obuke na produktivnost. Naime, radnici koji su ocenili organizacionu kulturu najvišim ocenama (4 i 5), i radnici koji su zadovoljni mogućnostima za usavršavanje (ukupno 56% anketiranih) spadaju u 72% anketiranih koji smatraju da obuka bitno utiče na produktivnost.

Zaključujemo da odgovori anketiranih na ovo pitanje u potpunosti potvrđuju našu posebnu hipotezu da je obuka zaposlenih, kao nefinansijsko sredstvo, efikasna

strategija podizanja produktivnosti zaposlenih. Odgovori na ovo pitanje su u skladu i sa našom posebnom hipotezom da je obuka zaposlenih jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje ciljeva organizacije LOLA FOT, jer podizanje produktivnosti definitivno doprinosi ostvarivanju organizacionih ciljeva. Rezultati našeg istraživanja ovde još jednom dokazuju i našu glavnu hipotezu da su strategije targetirane na povećanje produktivnosti i motivisanosti ključne za dostizanje ciljeva organizacije.

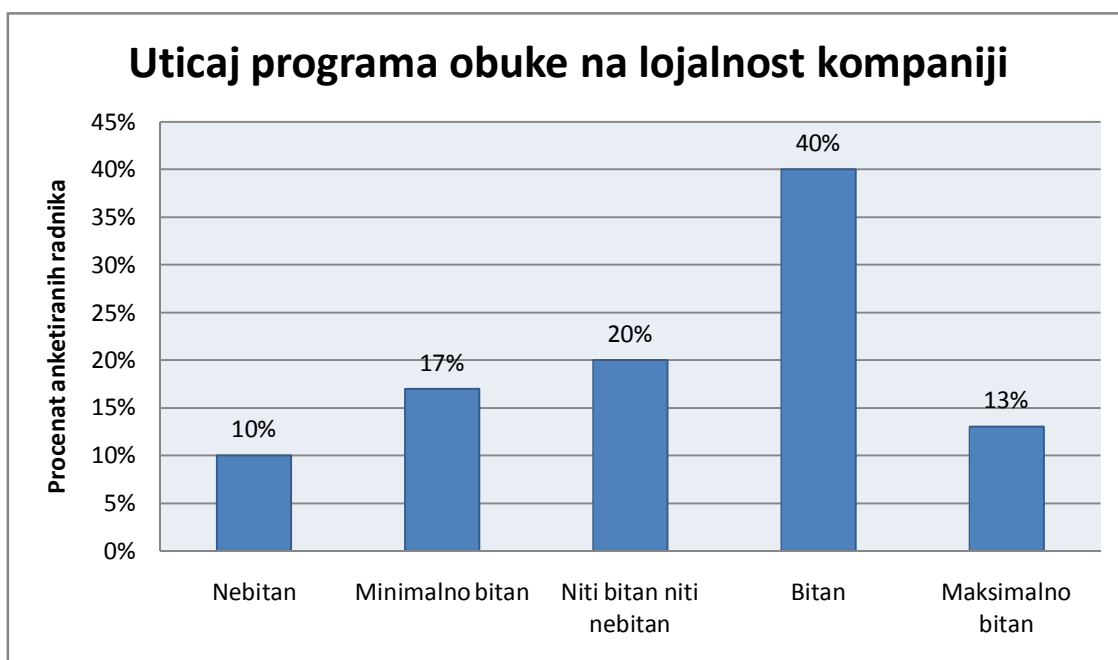
Pitanje 13: Na skali od 1 do 5 ocenite uticaj programa obuke na Vašu posvećenost poslu. (1-nebitno, 2-minimalno bitno, 3-niti bitno niti nebitno, 4-bitno, 5-maksimalno bitno)



Slika 21. Grafički prikaz odgovora na pitanje 13

Dominantan statistički podatak kod odgovora na ovo pitanje je svakako činjenica da je 50% anketiranih radnika zauzelo neutralan stav po ovom pitanju. Dakle, polovina radnika ne vidi obuku zaposlenih kao relevantan faktor koji vrši uticaj na posvećenost poslu. Uočavamo da ukupno 16% radnika smatra da je obuka bitna za posvećenost poslu, dok 34% radnika ima suprotan stav. Odgovori na ovo pitanje nisu u skladu sa istraživanjima pronađenim u literaturi koja svedoče o postojećem uticaju programa obuke na posvećenost zaposlenih. Na osnovu našeg uzorka, moramo zaključiti da u organizaciji LOLA FOT nije potvrđen pozitivan uticaj programa obuke zaposlenih na njihovu posvećenost poslu.

Pitanje 14: Na skali od 1 do 5 ocenite uticaj programa obuke na Vašu lojalnost kompaniji. (1-nebitno, 2-minimalno bitno, 3-niti bitno niti nebitno, 4-bitno, 5-maksimalno bitno)



Slika 22. Grafički prikaz odgovora na pitanje 14

Na slici uočavamo da većina radnika (53%) smatra da program obuke ima bitan uticaj na njihovu lojalnost kompaniji. Broj radnika koji smatra da obuka ima maksimalno bitan uticaj na lojalnost je 13%, dok 40% smatra da je taj uticaj bitan, ali ne i presudan. Uočili smo i korelaciju između stavova o lojalnosti i stavova o programu obuke kao znaku da kompanija ceni rad zaposlenih i ulaže u njihovo dalje usavršavanje. Kompletan procenat radnika (53%) koji obuku klasifikuju kao bitan faktor njihove lojalnosti kompaniji, spadaju u 63% anketiranih koji program obuke shataju kao znak da kompanija ceni njihov rad i ulaže u dalje napredovanje.

Smatramo da mentorski rad takođe može imati uticaj na lojalnost, a organizacija LOLA FOT praktikuje primenu mentorskog rada u programu obuke zaposlenih. Organizacije sve više prepoznaju činjenicu da supervizorima i inženjerima često

promaknu važne informacije kojima raspolažu radnici prve linije i zato smatraju da je mentorski rad veoma koristan u programima obuke jer omogućava lak prenos informacija sa iskusnijih na manje iskusne radnike. Kvalitetan mentorski rad često rezultira u sklapanju dobrih prijateljskih odnosa što takođe može uticati na lojalnost kompaniji.⁸¹

Uočavamo da su odgovori na ovo pitanje u skladu sa postojećom literaturom i rezultatima prethodnih istraživanja. Zaključujemo da su rezultati našeg istraživanja potvrdili našu posebnu hipotezu da je obuka zaposlenih efikasna strategija izgradnje lojalnosti zaposlenih.

8. ZAKLJUČAK

Kako znanje i sposobnosti zaposlenih postaju sve veći faktori prevage na tržištu, dolazi do širenja obima i značaja aktivnosti posvećenih bavljenju ljudima u organizacijama. Menadžment ljudskih resursa time dobija veoma važnu ulogu u poslovanju svih organizacija, o čemu svedoče redovna ulaganja u ovaj sektor od strane kompanija koje su lideri na svetskom tržištu.

⁸¹Jensen M., Meckling W. (1992), *Specific and general knowledge and organizational structure*, Contract Economics, Oxford: Blackwell, str. 251-74

Ovaj istraživački rad se fokusirao na analizu strategija ljudskih resursa i njihovih efekata kako na zaposlene, tako i na čitavu organizaciju. Naša glavna hipoteza koja strategije menadžmenta ljudskih resursa koje su targetirane na povećanje produktivnosti i motivisanosti zaposlenih tretira kao ključne za dostizanje ciljeva organizacije je dokazana kroz analizu postojeće literature, kao i rezultatima ankete koja je sprovedena u okviru studije slučaja organizacije LOLA FOT-Lešak.

Važnost obuke smo dokazali kroz njenu ulogu u standardizaciji. Kroz analizu ISO 9001:2008 standarda smo ustanovili da standardizacija nije moguća bez obuke zaposlenih, čime smo dokazali našu posebnu hipotezu. Ovaj standard je uzet za primer, jer je aktuelnost i popularnost standarda koji dolaze sa ISO liste široko poznata na svetskom tržištu. Dakle, naša hipoteza da standardizacija nije moguća bez obuke je tačna, pod pretpostavkom da kompanije vrše standardizaciju po ISO standardima.

Poseban značaj u ovom radu je pripao novom trendu u zapošljavanju radnika koji promoviše odabir na osnovu odgovarajućih karakternih osobina. Kroz analizu skorijih primera u svetu, ustanovili smo da su se vodeće organizacije uskladile sa ovim trendom. Koristili smo i rezultate istraživanja američkih kompanija koji ukazuju na sve veću važnost ovog trenda.

Kroz akcentovanje uloge obuke zaposlenih u novom trendu smo ukazali na činjenicu da je postojanje programa obuke preduslov efektivnije selekcije kandidata za posao, koja je povezana sa procesom budućeg upravljanja. Iskoristili smo rezultate istraživanja "Leadership IQ" kompanije i dokazali našu posebnu hipotezu da obuka omogućava efektivniju selekciju kandidata i time olakšava proces budućeg usmeravanja njihovog rada ka ostvarenju organizacionih ciljeva.

Kroz osvrt na ovo istraživanje smo prikazali da uspešne svetske kompanije imaju slobodu da odaberu kvalifikovanog kandidata sa odgovarajućim karakternim sklopom, čije će veštine usavršiti kroz obuku. Ovaki kadrovi su dokazano uspešniji i dokazano prave manje problema svojim ponašanjem.

Usavršavanje znanja i veština zaposlenih je proces koji treba obavljati uporedo sa procesom motivacije, jer su znanje i volja za rad ključni preduslovi za veću produktivnost zaposlenih. Analiza prethodnih istraživanja na temu motivacije je pokazala da finansijskenagrade imaju pozitivne efekte na produktivnost. U okviru ankete smo se pozabavili ovom temom, i odgovori anketiranih radnika su dokazali našu posebnu hipotezu da su finansijskenagrade najpouzdanija strategija podizanja produktivnosti i motivacije zaposlenih.

Kada je reč o veštinama zaposlenih i njihovoj lojalnosti, smatramo da je obuka zaposlenih strategija ljudskih resursa čije pravilno implementiranje gotovo zasigurno donosi dobre rezultate. Obuka zaposlenih je, kao nefinansijsko sredstvo, efikasna strategija podizanja produktivnosti i izgradnje lojalnosti zaposlenih. Ove posebne hipoteze su takođe dokazane analizom podataka prikupljenih putem naše ankete. Naša hipoteza o doprinosu obuke u izgradnji lojalnosti zaposlenih je takođe dokazana i kroz komparaciju sa marketinškim konceptom brenda i građenja lojalnosti kod kupaca.

U analiziranoj literaturi se kao efekat programa obuke pominje i viši nivo posvećenosti poslu. Naše istraživanje se bavilo i ovom tematikom, ali nismo uspeli da dokažemo istinitost ove tvrdnje. Naime, rezultati ankete su ukazali na činjenicu da većina zaposlenih iz našeg uzorka ne vidi obuku kao relevantan faktor njihove posvećenosti poslu.

Konačno, rezultati istraživanja sprovedenog u organizaciji LOLA FOT-Lešak su potvrdili da obuka zaposlenih ima pozitivne efekte na širenje spektra sposobnosti i znanja, produktivnost radnika i njihovu lojalnost kompaniji. Time je nedvosmisleno dokazana i naša poslednja posebna hipoteza koja obuku zaposlenih definiše kao jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje ciljeva organizacije LOLA FOT-Lešak.

9. LITERATURA

- [1] Babić, L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [2] Barret A, O'Connel P, (2001), *Does training generally work? The returns to in-company training*. Industrial and Labor Relations Review
- [3] Becker B., Huselid M. (1998), *High performance work systems and firm performance-a synthesis of research and managerial implications*, Research in personnel and human resources management, Jai Press Inc
- [4] Bogičević – Milkic, B, (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd

- [5] Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [6] Burke J. (1995), *Benefits of formal training courses within a professional services firm*. The Journal of Management Development
- [7] Burgess, S., Propper C., Ratto M., Tominey E. (2007), *Smarter Task Assignment or Greater Effort: The Impact of Incentives on Team Performance*, Economic Journal
- [8] Carbonara P. (1996), *Hire for attitude, train for skill*, Fast Company Magazine
- [9] Đorđević – Boljanović, J. Mašić, B. (2009), *Menadžment znanja – Koncept za kreiranje konkurentne prednosti u novoj ekonomiji*, Portal Univerziteta Singidunum
- [10] Edvinsson L. (2003), *Korporacijska longituda-navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb
- [11] Freiberg K, Freiberg J. (2012), *Hire for attitude, train for skill*, Freiberg Consulting Portal
- [12] Grubor S. (2008), *Uticaj obuke kao preduslov za efektivni IMS*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije
- [13] Heyes J., Stuart M. (1996), *Does training matter? Employee experiences and attitudes*, Human Resource Management Journal
- [14] Ichinowski C., Shaw K., Prenzushi G. (1995), *The effects of human resource management practices on productivity*, National Bureau of Economic research, Cambridge, MA
- [15] Jensen M., Meckling W. (1992), *Specific and general knowledge and organizational structure*, Contract Economics, Oxford: Blackwell
- [16] Jovanović, P. (2005), *Menadžment – Teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- [17] Kotler P., Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd
- [18] Klein D.A. (1998), *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston
- [19] Miladinović S. (2007), *Osnovi sociologije organizacije*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

- [20] Miljević M.(2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007
- [21] Milojević Z. (2008), *Uticaj efektivnosti procesa obuke na održivost projekta implementacije sistema*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije
- [22] Milosavljević G. (1997), *Organizacija treninga*, Javno preduzeće "Službeni Glasnik", Beograd
- [23] Orlić R. (2005), *Kadrovski menadžment*, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd
- [24] Owens L. (2006), *One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes*. Public Personnel Management
- [25] Perović M. (2007), *Obuka i osposobljavanje u funkciji integrisanog sistema menadžmenta*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije
- [26] Petković M, Janićijević N, Bogićević B. (2005), *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- [27] Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [28] Porter M.(2007), *Konkurentska prednost, ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Adižes, Novi Sad
- [29] Radovanović V. (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Tehnički fakultet, Čačak
- [30] Robbins S, Coulter M. (2005), *Menadžment-osmo izdanje*, Data Status, Beograd
- [31] Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital-The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York
- [32] Vujić V., Ćamilović S. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd
- [33] Zimanji V., Šušnjar G. (1998), *Psihologija organizacije*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad

Internet izvori:

- [34] <http://www.cqm.rs/>
- [35] <http://www.fastcompany.com/>
- [36] <http://www.freibergs.com/>
- [37] <http://www.forbes.com/>
- [38] <http://www.gopixpic.com>
- [39] <http://www.lola-beograd-lesak.com>
- [40] <http://www.iso.org/>
- [41] <http://www.singidunum.ac.rs/>
- [42] <http://suk.gov.rs/>