

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za postdiplomske studije

Master studije

-MASTER RAD-

Obuka zaposlenih kao strategija motivacije

Mentor:

prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Kristina Nešković

Br. indeksa:411120

Beograd, 2017.

1. UVOD	3
1.1 Predmet istraživanja	4
1.2 Ciljevi istraživanja	4
1.3 Značaj istraživanja	5
1.4 Hipoteze istraživanja	5
1.5 Metode istraživanja	6
1.6 Struktura rada	6
2. EKONOMIJA ZNANJA I RAZVOJ ZAPOSLENIH	9
3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	11
3.1 Nastanak i definisanje menadžmenta ljudskih resursa	11
3.2 Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa	13
3.3 Trendovi u okruženju koji utiču na menadžment ljudskih resursa	14
4. OBUKA ZAPOSLENIH	17
4.1 Uloga obuke u menadžmentu ljudskih resursa	18
4.2 Definisanje i ciljevi obuke zaposlenih	18
4.3 Profilisanje zaposlenih	21
4.4 Program obuke i razvoja zaposlenih	22
4.4.1 Analiza potrebe za obukom	23
4.4.2 Osmišljavanje programa obuke	25
4.4.3 Implementacija programa obuke	26
4.4.4 Sprovođenje obuke	27
4.4.5 Evaluacija i značaj rezultata programa obuke	27
4.5 Metode obuke zaposlenih	29
5. OBUKA ZAPOSLENIH I MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH KAO MOTIVACIONA STRATEGIJA	33
5.1 Pojam motivacije	34
5.2 Važnost motivacije i faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih	36
5.3 Uloga menadžera u motivaciji zaposlenih	38
5.4 Obuka i razvoj zaposlenih kao motivacioni faktor	41
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	42
7. ZAKLJUČNI STAVOVI O ISTRAŽIVANJU	54
8. LITERATURA	57
9. PRILOG – UPITNIK	60

1 UVOD

U savremenim tržišnim uslovima, usled jake konkurencije, da bi jedna organizacija opstala, ona mora da, konstantno uči kako da na što bolji način iskoristi sve svoje potencijale. Uspješne organizacije se danas vode time da umiju i mogu više i bolje od svojih konkurenata. Osnovno i najjače oružje, u surovoy borbi za uspjeh na konkurentskom nesigurnom tlu, danas je znanje - osnovni kapital koji osigurava opstanak i uspjeh preduzeća. U novoy eri - eri ekonomije znanja, najvažniji od svih resursa, i osnovni pokretač, jeste upravo ljudski resurs – odnosno, ljudi koji su zaposleni u kompaniji.

Kvalitetan kadar, pojednostavljeno - pravi ljudi na pravom radnom mjestu, svakako je od ključnog značaja i za zaposlenog, kao i za interese same organizacije. Ukoliko je cilj uspjeh na duže staze, današnja organizacija ne smije sebi da dozvoli pogrešne korake vezane za izbor zaposlenih i iskorišćavanje njihovih potencijala. Pogrešan korak može da rezultira i odlaskom najboljih ljudi. Temeljne odluke prilikom odabira tima predstavljaju prvi korak na putu stvaranja snažne, stabilne cjeline.

Iako je svijest o primatu ljudskog resursa nad drugim resursima uzela maha, čini se da je mali broj menadžera svjestan ogromnog uticaja uopšte menadžmenta na prosperitet i uspjeh savremene organizacije danas.

Edukacije, treninzi, jačanje individualnog osjećaja motivacije, insistiranje na timskom radu i zajedničkim ciljevima jesu osnovne formule uspješnog poslovanja. Od stalnog usavršavanja i obuka zaposlenih zavisi savremena organizacija i njen uspjeh na konkurentnom tržištu.

Zaposleni postaju humani kapital, onog trenutka kada svoja znanja i sposobnosti usmjere ka djelanju u skladu sa ciljevima djelovanja samog kolektiva. Kako bi rezultat bio uspješan, motivisanost i zadovoljstvo poslom su osnovni pokretači individue.

Da bi u savremenoj organizaciji zaposleni stekao radnu motivaciju, potrebno je niz faktora, ali jedan od najvažnijih je stalno usavršavanje i obuka na svim nivoima organizacije.

1.1 Predmet istraživanja

Za jednu savremenu organizaciju danas su potrebni ljudi koji, prije svega, imaju povjerenja u sebe i svoj tim, koji su u stanju da se lako prilagode brzim promjenama, koji nemaju strah od promjena, koji su obučeni za radne pozicije koje imaju i svakodnevno uče u skladu sa tempom nove tehnologije koja se pojavljuje. Zaposleni ovog profila su dovoljno motivisani da ostvare cilj kompanije, oni su stub i čvrst oslonac na današnjem turbulentnom tržištu.

Kroz naše teorijsko i praktično istraživanje ukazaćemo na neophodnost rada na motivisanosti zaposlenih koja kroz njihovu adekvatnu obuku danas predstavlja jedini garant uspjeha savremene organizacije. Osnovni resurs ekonomije danas je znanje. Sposobni i obrazovani ljudi su najjača armija današnje ere ekonomije znanja.

Mnogo starih preduzeća i dalje posluje zarobljeno u starom sistemu, vremenu. Neke zato što su stare, a neke zbog neadekvatnog upravljanja ljudskim znanjem i nepravilnog odnosa prema zaposlenom. Naš predmet istraživanja je ujedno i ukazivanje na ovaj problem, i podizanje svijesti o važnosti ljudskog resursa.

Kroz brojna teorijska i praktična istraživanja, ukazaćemo na bitnost iskorištavanja ljudskog potencijala, podizanja motivacije kod zaposlenog kao ključnog faktora za prosperitet i nepredak organizacije, i neophodnost obuke zaposlenih, bez koje je danas neizvodljivo pozitivno poslovati.

1.2 Ciljevi istraživanja

Cilj našeg istraživanja jeste ukazati na neophodnost sprovođenja programa obuke ukoliko želimo motivisanu i kvalitetnu radnu snagu, kao i podizanje svijesti o važnosti prepoznavanja ovog problema.

Obuka i motivisanost zaposlenih nalaze se u samom centru interesovanja uspješnih menadžera. Obraćamo se savremenim organizacijama novijeg datuma, novim generacijama mladih menadžera, kao i onim kompanijama koje i dalje postoje na tržištu, imaju kvalitetne proizvode ali ne i fokus na kvalitetu radnog tima i njihovoj obučenosti.

Društveni cilj ovog istraživanja jeste da skrenemo pažnju na važnost ove tematike i teorijski i praktično pokažemo da stepen razvijenosti jedne organizacije, u dobroj mjeri zavisi od tima koji ga čini, te da samo motivisan tim plus obučen tim, jesu garant uspjeha kojem svaka organizacija treba da teži.

Naučni cilj rada je detaljna analiza svih segmenata i elemenata koje se u teoriji smatraju važnim a tiču se obuke zaposlenih i stepena njihove motivacije i usmjerenosti ka cilju.

1.3 Značaj istraživanja

Kroz primjer razvijenih zemalja, lako se može zaključiti koliko je značajno temeljno se pozabaviti obukom zaposlenih i imati radnike koji su motivisani da rade u cilju jačanja i napredovanja jedne organizacije. Kompanije širom sveta pristupaju veoma ozbiljno ovoj oblasti, u potpunosti svjesne koliko doprinosi poboljšanju poslovanja i radne klime u organizaciji.

Doprinos i značaj našeg istraživanja biće u tome da povećamo svijest o bogatstvu iskorišćavanja ljudskih potencijala unutar jedne organizacije. Baviti se ljudskim resursima i adekvatno tretirati svoje zaposlene, a samim tim ih i motivisati za nove poduhvate, garantuje siguran uspjeh na konkurentnom tržištu.

1.4 Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza našeg istraživanja je:

- Ključni preduslov za ostvarivanje poslovnih ciljeva svake savremene organizacije je ulaganje u obuku zaposlenih, pronalaženje pravih metoda i načina motivisanja zaposlenih, kao i postizanje njihovog zadovoljstva poslom koji obavljaju.

Posebne hipoteze su:

- Menadžment ljudskih resursa treba da ima stalni fokus na usavršavanju i obukama zaposlenih, ukoliko je cilj organizacije opstanak i uspjeh na savremenom tržištu rada.

- Umijeće zaposlenih da postižu bolji učinak rezultat je njihovog obrazovanja i obuke na poslu,
- Najvažniji faktor koji utiče na motivaciju zaposlenih jeste njihovo posjedovanje adekvatnog i djelotvornog znanja koje im pomaže da budu produktivni u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.
- Uloga menadžera ljudskih resursa i njegova svijest o važnosti procesa obuke, ključna je za njeno uspješno sprovođenje.
- Motivisan zaposleni je zadovoljniji svojim poslom, i ostvaruje bolje rezultate.
- Produktivnost rada zaposlenih zavisi od stepena motivisanosti.
- U organizacijama u Srbiji i dalje treba da jača svijest o važnosti ulaganja u ljudske resurse.
- Zaposleni u inostranim privatnim organizacijama u Srbiji su zadovoljniji obukom na poslu i više su motivisani za rad od zaposlenih u javnom i privatnom sektoru Srbije.
- Povećanje plate, u organizacijama na teritoriji Srbije, predstavlja jedan od najbitnijih faktora koji utiču na motivisanost zaposlenog na poslu.
- Predavanja i E- učenje su metode koje se najviše koriste u praksi organizacija u Srbiji.

1.5 Metode istraživanja

Što se mjerila opštosti tiče, istraživanje spada u posebno. Istraživanje pripada grupi teorijsko – empirijskih istraživanja, uzevši u obzir prirodu samog predmeta istraživanja.

Iz spektra osnovnih metoda (sintetičke i analitičke) izdvajamo: analizu, sintezu, komparaciju, dedukciju i indukciju.

Hipotetičko – deduktivna metoda, statistička metoda i komparativna metoda su metode koje smo koristiti, a pripadaju grupi opštenaučnih metoda

Od metode prikupljanja podataka, u istraživanju ćemo koristiti statističku metodu i upitnik.

1.6 Struktura rada

Rad koji predstavljamo se sastoji iz sledećih cjelina:

UVOD - kao prva cjelina u našeg radu objašnjava samo polazište i predmet našeg istraživanja. Objasnili smo šta nam je cilj, odnosno šta smo istraživanjem postigli i koji on

značaj ima u naučnoj oblasti. Potom smo odredili hipoteze i same metode koje ćemo koristiti u radu.

DRUGA CJELINA RADA - EKONOMIJA ZNANJA I RAZVOJ ZAPOSLENIH - kroz analizu ukazujemo na značaj zaposlenih za produktivnost i efikasnost poslovanja, ističemo značaj razvoja zaposlenih u novom dobu ekonomije znanja i procese koji ga čine. Objašnjenjem koncepta ekonomije znanja, objašnjavamo i veliku zainteresovanost menadžmenta danas za bavljenje ljudskim resursima, a između ostalog i samom temom našeg istraživanja.

TREĆA CJELINA RADA – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA, se odnosi na samo definisanje pojma ljudskih resursa, ciljeve koje postiže, i trendove u okolini koji imaju uticaj na njega. Akcenat menadžmenta ljudskih resursa jesu ljudi, razvojna politika, društveni i intelektualni aspekti ljudi, sam proces upravljanja, akcije i odluke u samom kreiranju akcija u upravljanju ljudima.

ČETVRTI DIO RADA se naziva: *OBUKA ZAPOSLENIH*, gdje prije svega navodimo koja je uloga same obuke u menadžmentu ljudskih resursa, zatim definišemo obuku i ističemo koji su to ciljevi obuke. Nakon što smo objasnili važnost profilisanja zaposlenih, pišemo o samom programu obuke, metodama obuke zaposlenih, koje su naročito primjenjive u savremenom poslovanju.

PETI DIO RADA - OBUKA ZAPOSLENIH I MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH KAO MOTIVACIONA STRATEGIJA – nakon što smo se upoznali sa samim pojmom motivacije, ukazali smo i na njenu važnost za upravljanje ljudskim resursima - koliko je ona važna za razvoj pojedinca toliko i za tim unutar jedne savremene organizacije. Kako bi se što lakše razumjela ova pojava, navodimo i koji su to faktori koji direktno utiču na motivaciju. Zatim izlažemo i koja je uloga samih menadžera u podsticanju motivacije, te govorimo o obuci i razvoju zaposlenih kao motivacionom faktorom.

ŠESTI DIO RADA naziva se *REZULTATI ISTRAŽIVANJA* i u ovom dijelu kroz istraživanje prikazujemo sliku organizacija vezanu za obuke zaposlenih i motivaciju. U ovom dijelu ćemo razmotriti rezultate on - line ankete koja je sprovedena u okviru našeg istraživanja na

temu *Zadovoljstvo obukom i motivacija zaposlenih*. Kroz anketu smo postavili 19 jednostavnih pitanja ispitanicima.

SEDMI DIO RADA – ZAKLJUČNI STAVOVI O ISTRAŽIVANJU – navodimo odgovore na postavljene hipoteze, koje su postavljene u uvodnom dijelu istraživanja.

OSMI DIO RADA je LITERATURA, gdje je navedena literatura autora koju smo koristili u istraživanju, i internet izvori.

U *DEVETOM DIJELU RADA* prikazali smo formu UPITNIKA koji smo koristili prilikom sprovođenja istraživanja.

2 EKONOMIJA ZNANJA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

Sticanje novih znanja i vještina, kao i korišćenje novih ideja, predstavljaju stub savremenih ekonomskih tokova. Političku, ali i ekonomsku moć sve manje određuje količina resursa koju neka zemlja posjeduje, a sve više znanje i sposobnost da se znanje iskoristi. Proizvodnja zasnovana na znanju djeluje “neopipljiva”, “laka”, “pokretljiva”, a samim tim i konkurentna na globalnom tržištu.

Za napredak društva i privrede u svijetu, danas je ključna ekonomija znanja, kao i društvo znanja. Objašnjenjem koncepta ekonomije znanja, objašnjavamo i veliku zainteresovanost menadžmenta danas za bavljenje ljudskim resursima, a između ostalog i samom temom našeg istraživanja.

Ekonomija znanja se definiše na različite načine. Jednu od najboljih definicija dao je Piter Drucker u djelu „*Effective Executive*”. On objašnjava kako je ekonomija znanja koncept koji zastupa ideju da zaposleni na adekvatan način iskoriste svoje znanje, da ga prenesu i sami kreiraju, a sve u skladu sa ciljevima kompanije u kojoj su zaposleni. On pravi razliku između običnog radnika „fizikalca“ i umnog radnika. Običan radnik radi svojim rukama i tako stvara robu i usluge. Za razliku od njega, umni radnik radi svojom glavom, a ne rukama, osmišlja i razvija ideje, koje su ključne za predstojeći proces društvenog razvoja.¹

Brojni faktori imaju uticaj na napredak ekonomije znanja, što se svakako odražava na proces same politike rukovođenja organizacijama, a najvažnije su:²

- Globalizacija je aktuelni trend, tržišta postaju međunarodna a proizvodi dostupni širom svijeta.
- Informacione tehnologije su sveprisutne a čine ih:
 - veoma rasprostranjene računarske IP mreže koje su dovele do pojave
 - " globalnog sela "
 - tehnologija nam je omogućila ogroman napredak u transferu informacija preko velikih udaljenosti tako da je danas pristup informacijama dosta olakšan.

¹ Tomić Z., dostupno na <http://kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/>, preuzeto 18.12.2016.godine

² Tomić Z., dostupno na <http://kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/>, preuzeto 18.12.2016.godine.

- ekonomija prati razvoj tehnologije tako da su danas umni radnici zastupljeni sa visokih 70% udjela u globalnom tržištu rada.
- Sve ove promjene dovele su i do novih kvaliteta koji se traže kod radnika, nova radna mjesta zahtijevaju preuzimanje inicijative, kreativnost, inovativnost i um otvoren za brze promjene i prilagođavanje.

Najznačajniji ekonomski i razvojni resurs savremene ekonomije predstavlja znanje, odnosno intelektualni kapital. Povećani udio znanja u novoostvorenoj vrijednosti predstavlja glavnu karakteristiku prelaza iz industrijskog doba u novu ekonomiju. Ljudski, humani kapital kao element intelektualnog kapitala podrazumjeva znanja, iskustva, sposobnosti, vještine, kreativnosti i inovativnosti pojedinca. Nastaje kada svi zaposleni, sa svojim individualnim i kolektivnim znanjima, vještinama, mogućnostima, emocijama i sposobnostima doprinose stvaranju materijalnih ili nematerijalnih vrijednosti za organizaciju (profit, imidž, bolja organizacija rada i slično).³

Praksa u današnjem poslovanju je pokazala da je najbolji, a možda i jedini način da se stekne prednost u odnosu na konkurenciju, fokusiranje na znanje zaposlenih. Poslovica, "Koliko znaš, toliko i vrijediš", se u današnjim okvirima može primjeniti i na radne organizacije gdje intelektualni kapital predstavlja pravu vrijednost organizacije. To je jedan od razloga što moderne organizacije sve više ulažu u obuku i razvoj zaposlenih, a sa druge strane i zaposleni iskazuju potrebe za stalnim učenjem i usavršavanjem koje bi im omogućilo dalje napredovanje.⁴

³ Alle V, 2002, The Future of Knowledge, Butterworth-Heinemann, Boston, p 3 , dostupno na: <http://goo.gl/5BMqvT>, preuzeto 18.12.2016.godine

⁴ Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., (2010) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 274.

3 MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa ima zadatak da obezbjedi kompaktnost organizacije koja će moći da raste i da se razvija na tim resursima. Sam menadžment ima akcenat na razvoju i na upravljanju zaposlenima, a ne smije da zanemari ni njihove intelektualne i društvene potrebe.

U tom smislu, osvrnućemo se na nastanak i definisanje menadžmenta ljudskih resursa, zatim njegove ciljeve, te na trendove koji utiču na menadžment ljudskih resursa.

3.1. Nastanak i definisanje menadžmenta ljudskih resursa

Smatra se da je menadžment ljudskih resursa nastao 70-ih i početkom 80-ih godina 20-og vijeka u SAD-u. Dešavaju se brojne promjene, a neke od njih su i udaljavanja od dotadašnje tradicionalne masovne proizvodnje, zatim izraženo konkurentsko okruženje, kao i veliki uticaj novih tehnologija na radne procese. Sa brojnim promjenama, ujedno i jača svijest o tome da tehnološki razvoj sa sobom nosi i neophodnost organizacionih promjena, i sve veću potrebu za znanjem, kao i obukama zaposlenih. Upravljanje ljudskim resursima strategijski i proaktivno postaje jedna od formula za uspješnu organizaciju, a to podrazumjeva akcenat na stalnoj edukaciji i isticanju vještina radne snage na jednoj, i razvijanja sposobnosti poslodavca na drugoj strani.⁵ Ovim tvrdnjama potvrđujemo jednu od naših posebnih hipoteza koja glasi da menadžment ljudskih resursa treba da ima stalni fokus na usavršavanju i obukama zaposlenih, ukoliko je cilj opstanak i uspjeh na turbulentnom savremenom tržištu rada.

Novi koncept upravljanja ljudskim resursima, koji kao dominantne teme ističe ljude, njihove resurse, kao i sam menadžment ljudskih resursa, razvijao se u korak sa spoznajom savremenih organizacija da njihov uspjeh na turbulentnom savremenom tržištu zavisi od njihovog talenta prepoznavanja radnog tima koji je pre svega talentovan za posao koji obavlja, i koji isključivo svojim znanjem čini organizaciju održivom na duže staze.

Jedan od osnovnih principa savremenog poimanja menadžmenta ljudskih resursa je odabrati pravog čovjeka za određenu radnu poziciju. Ključna oblast strateškog menadžmenta u

⁵ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.18

savremenoj kompaniji upravo je menadžment ljudskih resursa. Sama strategija upravljanja ljudskim resursima u velikoj mjeri je uslovljena postojećim kulturnim, ideološkim i institucionalnim faktorima unutar jednog sistema.



Slika 1 Proces menadžmenta ljudskih resursa⁶

Za ostvarivanje ciljeva organizacije, ljudski resursi imaju ključnu ulogu. Na slici 1. možemo da vidimo da obuka predstavlja važan korak za stvaranje sposobnog kadra koji posjeduje savremene vještine i znanje.

Ono što sa sigurnošću možemo da tvrdimo jeste da je menadžment ljudskih resursa oblast koja je u ekspanziji, i da njegov značaj i sve veća popularnost nosi sa sobom i nova iskušenja, ali i izazove sa kojima će da se suočava savremeni menadžment ljudskih resursa.

Kao teorija i praksa, menadžment ljudskih resursa i u Srbiji predstavlja oblast koja je u ekspanziji. Kroz tržišne uslove privređivanja, kao i sve veću prisutnost stranih kompanija i stranog kapitala, stvorili su se ujedno i uslovi za značajne promjene u odnosu prema zaposlenima. Kroz sve organizacije jača važnost menadžmenta ljudskih resursa.

⁶ Robbins S., Coulter M., (2005), *Menadžment* – osmo izdanje, Data status, Beograd, str.283

3.2 Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Ono što je savremena organizacija isplanirala da ostvari, kao i zacrtani rezultati koje planira da postigne, predstavljaju ujedno i same ciljeve menadžmenta ljudskih resursa. Zaposleni unutar jedne organizacije moraju da nastoje da održavaju dobre međusobne odnose, duh timskog rada, da budu fokusirani na zadatke ali i posvećeni zajedničkim ciljevima. Kada je sve to ostvareno, savremena organizacija može da računa da ima dobre osnove da ostvari vodeću poziciju na tržištu.⁷

Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa jeste da poboljša koordinaciju i koherentnost u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Cilj je postignut ukoliko je radni učinak poboljšan na društvenom, etičkom i strateškom nivou. Temelj cjelokupne djelatnosti u ljudskim resursima čine četiri cilja.

Lični ciljevi

Uloga menadžera ljudskih resursa je višestruka. Od njih se očekuje da utvrde organizacione strukture, kao i da utvrde tipove ugovora pod kojim bi radile određene grupe radnika. Ovi ciljevi pomažu da zaposleni ostvare sopstvene ciljeve ostvarivanjem ciljeva organizacije. Zaposleni danas očekuju veće i složenije zadatke, kao i napredovanje u karijeri. Prepoznati lične ciljeve zaposlenih i ostvariti ih jeste jedan od zadataka menadžmenta ljudskih resursa ukoliko teži da ostvari ciljeve organizacije, a samim tim i motiviše zaposlene.

Uzevši u obzir dinamičnost savremenog doba i brzinu napredovanja tehnologije i inovacija, iniciranje i sprovođenje ličnih ciljeva sve više postaje odgovornost zaposlenih. Pojedinci sami postaju odgovorni za razvoj i napredovanje u svom poslu, a zalaganja i trud na radnom mjestu treba da bude na visokom nivou, jer sebe treba da posmatraju kao preduzetnike koji su zaduženi za sopstveni biznis, i onda kada privređuju za drugu radnu organizaciju.⁸

⁷ Martinović M., Tanasković Z., (2014) *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno- tehnička škola, Užice, str. 7

⁸ Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih vještina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

Društveni ciljevi

Od kompanije se zahtjeva da se strogo pridržava određenih propisa i zakona koji su propisani po pitanju normi ponašanja kada je riječ o radnom odnosu. Zakonske regulative se odnose na zaštitu na radu i bezbjednost, radno pravo, ekološke faktore, polnu diskriminaciju, oporezivanja plata i druge oblasti koje su od opšteg značaja. Menadžment ljudskih resursa treba da obezbjedi sprovođenje zakona kao i etičkih i ostalih normi, što bi trebalo da dovede do smanjenja negativnih uticaja koji bi negativno djelovali na poslovanje organizacije.

Organizacioni ciljevi

Sve aktivnosti, menadžeri ljudskih resursa treba da usmjere na potrebe organizacije. To podrazumjeva da stepen korisnosti kroz upravljanje ljudskim resursima, kao i veličina personalnog odjeljenja, treba da bude u svrhu ostvarivanja organizacionih ciljeva. Opšti zaključak jeste da zadatak ljudskih resursa treba da bude uspostavljanje kooperacije i saradnje i unificiranje interesa na svim nivoima organizacione strukture.

Funkcionalni ciljevi

Nakon odabira profilisane radne snage zadatak menadžera jeste da učini da svi radnici imaju motivaciju u poslu koji obavljaju, i zbog toga je jako važna obuka zaposlenih, kao i sam razvoj, i sistem za nagrađivanje zaposlenih koji podstiče njihova zalaganja i usmjerava ih prema radnim ciljevima.

3.3 Trendovi u okruženju koji utiču na menadžment ljudskih resursa

Velike promjene koje se događaju na svjetskom nivou, donose sa sobom i brojne izazove i za privredne organizacije. Sredinom 80-ih godina, zaokret se osjetio pre svega u organizacijama u Zapadnoj Evropi i SAD-u, kada su one izvršile reorganizaciju po ugledu na japanske organizacije, koje su imale zavidnu snagu i uspjeh u razvijanju ljudskih resursa.⁹

⁹Tanasijević Z. (2006), *Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa*, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 10-12 maj, str 2.

Za pravilno sprovođenje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa neophodno je poznavanje faktora kao što su tehnološki razvoj, globalizacija, demografske promjene i promjene u prirodi samog posla, kao i mnoge druge.

Tehnološki razvoj

Tehnološki razvoj djeluje u pravcu proširenja internet komunikacija na svjetskom nivou. U današnje vrijeme, putem interneta obavljamo većinu životnih aktivnosti, kao što je na primer, kupovina preko interneta. I u poslovnom segmentu, došlo je do brojnih promjena. Dolazi do povećanja e – biznisa, korišćenja informacione tehnologije, a povećava se popularnost djelatnosti koje se odnose na pružanje usluga. Sve ove promjene zahtjevaju i određene kvalifikacije zaposlenih, vještine i znanja, koja se stiču samo posebnim obukama i treninzima. Tu u prvi plan stupa odjeljenje za ljudske resurse, od kojeg se očekuje detaljan i precizan plan zapošljavanja, kao i organizacija vezana za programe i samu obuku. Na taj način se tehnologija uveliko uključuje u sve aktivnosti i faze menadžmenta ljudskih resursa.¹⁰

Globalizacija

Globalizacija nameće savremenom menadžmentu brisanje granica između država. Samim tim što se povećava njen značaj, dolazi i do veće konkurencije, koja sa sobom nosi i zahtjev da savremene kompanije proizvode još kvalitetnije, ali jeftinije, da pojačaju produktivost zaposlenih i nastoje da budu vodeće na tržištu. Što se korisnika tiče, globalizacija za njih ima dobre strane, kao što su bolji kvalitet usluga i proizvoda, znatno povoljnije cijene, ali sa druge strane dešava se povećanje obima posla, kao i smanjena sigurnost posla.¹¹

Aktiviranje ljudskih resursa se pojavilo kao nužna karakteristika globalnih promjena, a znanje postaje osnovni razvojni resurs. Velike, uspješne, svjetske organizacije zainteresovane za ključni faktor uspjeha na konkurentnom savremenom tržištu, okreću se ka ljudskim resursima. U savremenom svijetu, uspješnu organizaciju od manje uspješnih izdvajaju karakteristike ljudi, njihova znanja, način rada. Osnovna uloga savremenog menadžmenta

¹⁰Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.18

¹¹Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.18

ljudskih resursa je da kanališe individualni potencijal, da kroz obuke iskoristi znanje, vještine, sposobnosti i motivaciju ljudi kako bi se postigli organizacijski ciljevi.

Demografske promjene

U posljednjih deset godina u većini zemalja je promjenjen odnos mlađe i starije populacije stanovništva. Kao problem javlja se i smanjena brojnost mlađe zaposlene populacije u odnosu na sve veći broj penzionisane grupe “baby boom” generacije. Takođe se dešavaju promjene u odnosu prema radu i prema radnim vrijednostima.

Starije generacije, imale su veći fokus na poslu, nego na porodici (Generacija X, rođena od 1965 do 1980., kao i generacija Y rođena od 1981 do 2000.), sfera interesovanja se pomjera sa posla na porodicu ili se nastoji izbalansirati između ove dvije sfere.¹² Zapošljavanje prema etničkoj i nacionalnoj pripadnosti, i po rasi, povećanje prisustva žena na tržištu rada, sve više zaposlenih na određeno radno vrijeme, zaposleni sa nepunim radnim vremenom, ili oni koji poslove obavljaju po ugovoru, su samo neke od karakteristika savremene radne snage.

Promjene u prirodi posla

Tradicionalni faktori proizvodnje kao što su radna snaga i kapital, što se tiče osvajanja konkurentnog tržišta više nemaju primat, a sve više napora se ulaže u kreiranje i razmjenu znanja. Radnici danas svoje radno vrijeme sve više provode tako što rukovode kompjuterizovanim mašinama, a sve manje rade naporne i fizički teške poslove.

¹² Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.19

4 OBUKA ZAPOSLENIH

U narednim redovima, bavićemo se obukom zaposlenih koja predstavlja jedan od najvažnijih segmenata u ljudskim resursima. Obuka predstavlja jedan vid sredstva koji čini da organizacije stvore produktivniji i posvećeniji tim. Investiranjem u zaposlene stvara se i čvršća veza između zaposlenog i organizacije. Prema jednom istraživanju sprovedenom u Americi, rezultati potvrđuju da oni zaposleni koji smatraju da je obuka izuzetno značajan faktor za uspjeh na poslu, u najvećem broju slučajeva su izuzetno posvećeni svom poslu i rijetko odustaju.¹³

Uspješne kompanije vrše obuke zaposlenih u cilju razvoja njihovih vještina, a neke od najučestalijih obuka su iz sledećih oblasti: vještine adekvatnog upravljanja timom, vještine rukovođenja konfliktnim situacijama, vještine poslovne komunikacije, motivacija zaposlenih i mnoge druge.¹⁴

U savremenom poslovanju razvoj znanja, vještina ljudi i kontinuirane obuke postaju najvažniji alat menadžera. Usled globalizacije svjetske privrede i promjenama u poslovanju, obuka zaposlenih stupa u prvi plan i postaje sve značajnija aktivnost. Kako bi ostvarile konkurentnu prednost, kompanije ulažu velika finansijska sredstva upravo u organizovanje različitih programa obuke zaposlenih.

Po odabiru radnika u čije će se znanje ulagati, veoma je važno pronaći i pravi vid obuke. Ulaganje truda u pažljiv odabir radnika samo po sebi ne garantuje da će oni biti efikasni. Čak i radnici sa visokim potencijalom usavršavanja ne mogu da obavljaju svoj posao ukoliko ne znaju šta rade i na koji način to da urade.¹⁵

Sam proces obuka bi trebao da bude u fokusu menadžera ili samog poslodavca. Efikasan trening sa jasnim ciljem da zadovolji potrebe i same organizacije, a sa druge strane i individualne potrebe zaposlenog, predstavlja izuzetno važan korak u daljem napredovanju i postizanju ciljeva.

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

¹⁴ Značaj obuke za osposobljavanje zaposlenih, dostupno na www.cpm.rs/sl/baza.../znacaj-obuke-za-osposobljavanje-zaposlenih, preuzeto 01.03.2017.godine,

¹⁵ Dessler G., (2013) *Human Resource management*, Pearson, New Jersey , p. 244

1.1 Uloga obuke u menadžmentu ljudskih resursa

Najuspješnije kompanije u svijetu ulažu mnogo finansijskih sredstava u različite programe obuka zaposlenih. Brojna istraživanja na ovu temu, pokazala su da se na programe obuka zaposlenih godišnje potroši 1.5 – 2% ukupnog budžeta zarada, a uz dodatne troškove obuke, procenat može da dostigne i do 10% budžeta zarada.¹⁶

Menadžment ljudskih resursa fokus svog djelovanja i aktivnosti usmjerava ka usavršavanju zaposlenih i njihovom razvoju. Upravljanje ljudskim resursima se naročito razvija poslednjih godina i podrazumjeva isticanje značaja čovjeka koji predstavlja najznačajniji resurs. Upravljanje ljudskim resursima takođe treba da obuhvata i cjelokupnu brigu o zaposlenima, njihovim obukama i usavršavanjima, ocjeni i nagrađivanju osoblja, kao i stvaranju adekvatnog i pozitivnog radnog okruženja za njih.¹⁷

Obuka zaposlenih predstavlja izuzetno važan segment oblasti ljudskih resursa. Kako bi se posao obavljao efektivno, efikasno i ekonomično, kako bi preduzeće uspješno poslovalo na konkurentnom tržištu obaveza svakog preduzeća je da obučava zaposlene prema zahtjevima tržišta, ali i organizacije. Konkurentska prednost savremene organizacije koja počiva na vještinama zaposlenih, znanje i doprinos zaposlenih uspjehu organizacije, glavna su formula uspjeha. Sistematični pristup razvoju zaposlenih, njihovom usavršavanju i obuci, predstavlja pravi izazov za savremene organizacije.

Ljudi su osnovni potencijal koji jedna organizacija ima, i koje kontinuirano i neprekidno treba da usavršava i razvija. Takođe, svaka organizacija treba da se vodi time da bez zaposlenih sa znanjem, vještinama, iskustvom i sposobnostima, ni najbolja ideja ne može uspješno da se realizuje.

4.2. Definisanje i ciljevi obuke zaposlenih

Znanje je danas faktor koji stvara jaz između uspješnih i neuspješnih, i zato se posmatra kao krucijalan element u postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Da bi se znanje moglo

¹⁶Bogićević B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153

¹⁷Vukonjanski I, (2012) *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima, Jačanje lokalne samouprave u Srbiji faza 2*, Savet Evrope, Beograd, str 9.

svrstati pod snage kompanije, potrebna su značajna ulaganja. Nije nepoznato da uspješne kompanije ulažu velika finansijska sredstva (i do 10% od godišnjeg budžeta zarada) u treninge i obuke zaposlenih.¹⁸

Peter Drucker govori o tome kako znanje pred naletom novog zastarjeva, a radnici znanja se iznova i iznova vraćaju u škole.¹⁹ Takođe, on naglašava i neophodnost kontinuiranog učenja i usavršavanja, ali i to da je personalni napredak zaposlenih osnovno sredstvo motivacije, ali i jedan od načina da ostanu u kompaniji.

Po odabiru radnika u čije će se znanje ulagati, veoma je važno pronaći i pravi vid obuke. Ulaganje truda u pažljiv odabir radnika samo po sebi ne garantuje da će oni biti efikasni. Čak i radnici sa visokim potencijalom usavršavanja ne mogu da obavljaju svoj posao ukoliko ne znaju šta rade i na koji način to da urade.²⁰

Profesionalni razvoj radnika znanja i konstantno učenje, smatra se sastavnim dijelom njihovih svakodnevnih aktivnosti. U usavršavanju znanja radnika, ključnu ulogu imaju i menadžeri ljudskih resursa, koji treba da se vode sledećim smjericama:²¹

- spremnost menadžera da podrži kreativnost i inovativnost,
- isticanje vrijednosti znanja i vještina upravljanja i razvoja,
- nove ideje, i usavršavanje komunikacionih znanja kao i treninga za pravilno upravljanje informacijama.
- treninzi za upravljanje informacionim sistemima,
- timski rad i kooperativno radno okruženje
- efektivni programi stručnog razvoja.

Praćenje ovih smjernica sa jedne strane, i motivacija zaposlenih za svakodnevnim učenjem i usavršavanjem sa druge strane, su jedina garancija uspjeha savremene organizacije.

¹⁸ Bogićević – Milkic, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 81

¹⁹ Drucker P., (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi sad, str. 188

²⁰ Dessler G., (2013) *Human Resource management*, Pearson, New Jersey , p. 244

²¹ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 143

U najbitnije ciljeve obuke svrstavaju se:²²

- poboljšanje kompetenci i performansi zaposlenih,
- podrška zaposlenima u smislu napredovanja ka višim pozicijama u karijeri, kroz sticanje znanja i vještina i
- smanjenje vremena potrebnog da se obuče novozaposleni i ostali radnici koji se obučavaju za druge pozicije u kompanijama, što smanjuje ulaganja.
-

U praksi se razlikuje obuka radnika i razvoj radnika, što se vidi i u tabeli: ²³

Razlike između obuke i razvoja radnika		
Karakteristike	Obuka	Razvoj
Po pitanju posla	Posao koji se već obavlja	Postojeći i poslovi koji će se obavljati u skorijoj budućnosti
Broj radnika	Najčešće pojedinac	Grupa radnika koja radi povezane poslove
Vrijeme obuke	Kratkoročno	Dugoročno
Cilj	Poboljšanje postojećih performansi	Ulaganje u kvalitet izvršavanja budućih poslova

Slika 2. Razlike između obuke radnika i razvoja radnika

Slika broj 2, govori o tome da se preduzeće odlučuje na obuku i/ili razvoj radnika u skladu sa potrebama i internim planom razvoja, ali je razvoj radnika direktno vezan za planirani razvoj preduzeća dok se potreba za obukom može javiti i u toku obavljanja poslova koji se smatraju uobičajenim.

Prilikom postavljanja ciljeva obuke neophodno je da oni budu jasno i precizno definisani, kako bi se dostigao najvažniji, opšti cilj kompanije. Ciljevi obuke se formulišu i zavisnosti od promjene koja treba da se realizuje.

²² Tyson, S.(2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, Oxford, str. 219

²³ Mejia L.R.G., Balkin D.B., Cardy L.R. (2012), *Managing Human Resources*, Pearson Education Inc. as Prentice Hall, New Jersey, p. 258

Analiza učinka daje pokazatelje potrebe obuke ili promjene načina obavljanja nekog posla. Prvi korak analize učinka obično biva upoređivanje stvarnog učinka sa onim koji bi trebao da bude postignut. Ova analiza će umnogome potvrditi da li postoji nedostatak učinka, i pomoći menadžeru da identifikuje uzrok toga.

Postoji nekoliko načina da se provjeri trenutni rad, ta provjera uključuje:²⁴

- procjena učinka,
- procjena obrade podataka (učinka) vezanih za posao (produktivnost, odsutnost sa posla i kašnjenje, žalbe, kašnjenje vezano za rokove, kvalitet proizvoda (produkta rada) i žalbe mušterija),
- zapažanja supervizora i drugih specijalista,
- razgovor sa radnikom i njegovim/njenim supervizor,
- testiranje znanja i vještina vezanih posao,
- testovi vezani za stavove koje zaposleni ima prema radu na njegovoj poziciji,
- pregled zapisa dnevnih dužnosti koje vode zaposleni kao individue i
- upotreba specijalnog softvera za analizu učinka, kao Saba Software, Inc.

Nakon što je izvršena analiza učinka, nadređeni dobija jasniju sliku o profilu zaposlenog i eventualnim greškama u radu zaposlenog koje se moraju korigovati. Na primer, ukoliko se utvrdi da zaposlenom nedostaju stručna znanja u obavljanju posla menadžer predlaže korektivne mjere kako bi zaposleni ispunio standard organizacije.

4.3. Profilisanje zaposlenih

Informacije o performansima zaposlenih su od ključnog značaja za menadžere ljudskih resursa, kako bi na adekvatan način reagovali u pravcu eventualnog sprovođenja korektivnih mjera. Da bi menadžer formirao profil zaposlenog, neophodno je da prati motivaciju zaposlenog, njegov odnos prema radu, timu, organizaciji, kao i stepen stručnog znanja, komunikativnost i slično. Izraditi profil svakog zaposlenog je jedan od značajnih zadataka

²⁴ Dessler G., (2013) *Human Resource management*, Pearson, New Jersey, p. 250

kako bi se razradile i sprovele mjere kao i plan razvoja. Nakon što su se razradili profili zaposlenih, utvrđuje se odnos tih profila sa standardima i politikom kompanije.

Nakon upoznavanja menadžera sa profilima sa kojima raspolaže unutar organizacije i standarda same kompanije, menadžer stiče jasniju sliku o kvalitetu kompletne organizacije, i pravi korake za dalje usmjeravanje razvoja organizacije kao i samog zaposlenog.

Prvi korak koji sprovodi menadžer je definisanje vrste treninga koja je potrebna za radnika koji se obučava. Za nove radnike karakteristično je da se moraju posvetiti učenju osnova posla, tj orijentaciji. Obuka u cilju razvoja je primarno predviđena za radnike sa iskustvom. Ta obuka mora da zadovoljava jedan od dva uslova: obuka mora da poveća učinkovitost trenutnog posla ili da ih pripremi za poslove sa većom odgovornošću. Obje vrste obuke su neophodne za sve radnike.

4.4. Program obuke i razvoja zaposlenih

Obuka predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti uspješnih organizacija i jednako je značajna kako za stare zaposlene, tako i za novozaposlene. Novozaposleni obukom uče osnove svog posla, dok iskusni radnici održavaju korak sa promjenama u cilju poboljšanja svojih preferenci. U velikom broju kompanija zaposleni ne mogu da napreduju dok ne završe sa obukom i steknu određene vještine koje su značajne za njihovo radno mjesto. Kontinuirano i neprekidno napredovanje je poželjno za sve radne pozicije.²⁵

Za efikasnu organizaciju obuke, potrebno je uspješno realizovati pet koraka. Prvi korak predstavlja samu analizu potrebe za određenom obukom u cilju utvrđivanja kome je obuka potrebna i koja vrsta obuke treba da se sprovede. Osmišljavanje programa obuke predstavlja drugi korak, kako bi bilo jasnije koja obuka treba da se realizuje. Implementacija programa obuke je treći korak, dok se četvrti korak odnosi na sprovođenje, odnosno održavanje obuke koja je neophodna. Poslednji korak predstavlja evaluacija odnosno procjena, kojom utvrđujemo da li su obukom ostvareni ciljevi koji su zacrtani. Ukoliko se desi da se potvrdi da obuka nije dala željene efekte, neophodno je ponavljati proces sve do postizanja cilja. U

²⁵ Spector, E. P,(2008): „Industrial and Organizational Psychology“, John Wiley & Sons Inc,January, pp 173

narednim redovima detaljnije ćemo obrazložiti svaki korak ponaosob, kako bismo istakli važnost istih pri realizaciji obuke.

4.4.1 Analiza potreba za obukom

Analiza potreba za obukom se smatra osnovom svih aktivnosti vezanih za obuku. Ona je neophodna ukoliko se želi da obuka koja se sprovodi bude odgovarajuća, tj. da je efektivna i da zadovoljava potrebe pojedinca a u isto vrijeme donosi organizaciji korist koja je u skladu sa novcem koji se na nju troši.²⁶

Da bi se stvorile mogućnosti da obuka bude efikasna neophodno je prevashodno utvrditi samu potrebu učesnika/ca za učenjem. U praksi se često dešava da se resursi za obuku rasipaju odabirom neadekvatnog kadra, ali i lošim sadržajem obuke. Upravo u tu svrhu, odnosno kako bi se riješio taj problem i resursi za obuku racionalno trošili, adekvatna procjena je neophodna.

Goldsten (1993),²⁷ analizu potrebe za obukom objašnjava kroz tri nivoa: organizaciju, posao i zaposlenog.

Organizacijski nivo se odnosi na ciljeve organizacije i učinke zaposlenih. Nakon što se razmotri cilj organizacije, saznajemo koja vrsta obuke je neophodna. Na primer, ukoliko se analiziranje odnosi na povrede na radu, onda će obuka teći u pravcu zaštite na radu.

Poslovni nivo se odnosi na zadatke koji su sastavni deo svakog posla. Ova analiza se koristi kako bi se identifikovali glavni zadaci, ali i KSAO (vještine, sposobnosti i druge karakteristike) za svaki zadatak.

Nivo zaposlenih se odnosi na ocenjivanje KSAO nivoa ljudi. Upoređivanjem KSAO nivoa poslova i zaposlenih može se proceniti u kojoj oblasti je obuka neophodna.

Teško je dati detaljne korake analize potrebe za obukom pošto se ona razlikuje od organizacije do organizacije. Mnoge analize ističu određene korake koje savremene

²⁶Boydell T., Leary M., (1996), *Identifying Trening Needs*, Chartered Institute of Personel&Development, London, p. 68

²⁷Goldstein, I.L.(1993).*Training in organizations: Needs assessment, development, and evalution* (3rd ed.). Monterey , CA: Broks/Cole pp. 17

organizacije treba da prate i usvoje kao vodič dok bi se konkretna analiza razlikovala od organizacije do organizacije.



Slika 3 : Koraci analize potrebe za obukom ²⁸

Slika broj 3. objašnjava koji opšti koraci treba da se sprovedu prilikom procjenjivanja, te kolika je potreba za obukom savremene organizacije. Svaka organizacija treba da prati ove korake prilikom procjene potrebe za obukom. Od samog opisa simptoma potreba za obukom, procjene važnosti rješavanja problema, analize uzroka problema, osmišljavanje rješenja, procjene cijene i mogućeg benefita pa sve do podnošenja izvještaja u kojem bi savremena organizacija imala jasan uvid u stanje u kojem se nalazi i mogla preciznije da procjeni i osmisli program obuke.

I pored važnosti koju ima procjena potrebe za obukom, kompanije ga rijetko upotrebljavaju. U SAD-u je rađeno istraživanje u kojem je učestvovalo 1000 privatnih kompanija i rezultat je pokazao da je samo 27% koristilo neku vrstu analize potrebe za obukom.²⁹

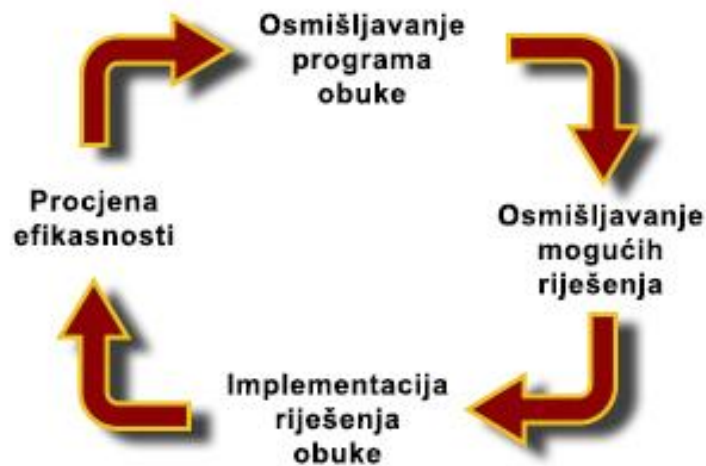
Postoje primjeri u praksi gdje se dešava da kompanije potroše sredstva za obuku, a da izostane željeni rezultat. Kako bi se to izbjeglo, i kako bi se efikasnije sprovodila sama obuka, analiza potreba za obukom pruža i više nego značajne podatke.

²⁸Leopold J., (2002), *Human Resources In Organisations*, Pearson Education, New York, p. 206

²⁹Saari. L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle. D. M, (1988). A survey of management [training and education in U.S. companies. *Personnel Psychology*, 41. 731-743

4.4.2 Osmišljavanje programa obuke

Da bi se osmislili programi obuke neophodno je u razmatranje uzeti rezultate analiza problema koji se pokušava riješiti. Samo osmišljavanje programa predstavlja proces koji se ponavlja dok se ne pronadje način obuke koji bi zadovoljio menadžment tj. ona obuka koja bi dovela do zadovoljavajućeg porasta efektivnosti.



Slika 4 . Ciklus obuke³⁰

Slika broj 4. govori o cikličnom procesu obuke. Nakon osmišljavanja samog programa obuke i mogućih rješenja, sprovodi se implementacija rješenja obuke te procjena efikasnosti urađenog.

Osmišljavanje programa obuke u stvari predstavlja sastavljanje/kreiranje sadržaja i materijala programa. Potrebno je odabrati pravi sadržaj koji će se prezentovati kroz program kao i odabrati dizajn samog programa. Interakcija sa radnicima može biti kroz predavanja, studije slučaja ili sadržaj koji se nalazi na internetu. Neki poslodavci kreiraju sopstveni sadržaj za obuku dok je na internetu dostupan širok sadržaj različitih tema za obuku.³¹ Taj sadržaj je

³⁰Leopold J., (2002), *Human Resources In Organisations*, Pearson Education, New York, p. 204

³¹ Sadržaj dostupan na linkovima www.astd.org, www.trainerswarehouse.com, i www.gneil.com

moгуće koristiti i sa i bez aktivne veze sa internetom. Ovaj sadržaj uglavnom ima uputstva trenera, potrebnu literaturu, video i ostali sadržaj koji je potreban.³²

Upoznavanje i odobravanje budžeta koji je namjenjen programu obuke, veoma je važno za poslodavca. Budžet uslovljava kreiranje programa obuke, koji predstavlja sadržaj programa obuke, njene tehnike i metode. Kako bi na pravi način formulisali ciljeve obuke, treba da pratimo sledeće smjernice:³³

- u pisanoj formi obrazložiti ciljeve,
- jasni i mjerljivi ciljevi,
- utvrditi kako će zaposleni pokazati:
 1. razumjevanje istaknutih ciljeva,
 2. posjedovanje vještina ili znanja
- jasno prikazati i definisati ponašanja i rezultate koja bi trebalo da se ostvare nakon programa obuke

4.4.3. Implementacija programa obuke

Postoje dva osnovna pristupa implementaciji programa obuke, jedan je fokusiran na trenera koji kontroliše tok učenja a drugi je fokusiran na onog koji prolazi obuku, učenika. Pretpostavlja se da su svi učesnici ove obuke raspoloženi da uče i učestvuju u okruženju koje je kreirano za te potrebe. Ovaj način implementacije obuke je dosta korišten jer učesnici obuke imaju više slobode prilikom učenja i mogu obuku prilagoditi svojoj brzini usvajanja materije.

Bitan aspekt obuke je da postoji sva potrebna podrška učesnicima tokom cijele obuke kao i evaluacija procesa obuke na kraju. Podrška koja se pruža učesnicima treba da se uklopi u budžet obuke i može biti u formi mentorstva, supervizorstva (nadzora), uspostavljanja grupe koja će biti uključena u mrežu u cilju podrške.

³²Dessler G., (2013) *Human Resource managment*, Pearson, New Jersey, p. 253

³³Dorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.146

Implementaciju programa obuke treba prilagoditi edukacionom nivou učesnika, a i predavači moraju imati pristup resursima potrebnim za obuku uz pretpostavku da se i oni nalaze na odgovarajućem edukacionom nivou. Kako bi sve navedeno bilo i učinkovito potrebna je kooperacija trenera i menadžera preduzeća kako bi se smanjio eventualni jaz između potrebnog i dostupnog.³⁴

Osmišljavanjem plana obuke se dobijaju ciljevi koja ta obuka treba postići, često se dešava da zbog uticaja i uloge u organizaciji pojedinci nisu u mogućnosti da se posvete programu u njegovom željenom obliku. Tada nastupa implementacija programa koja treba da omogući da se postignu željeni rezultati u potpunosti bez, ili sa minimalnim gubicima po organizaciju.

4.4.4 Sprovođenje obuke

Postoji mnogo različitih metoda obuke, i formiraju se u zavisnosti od situacije i ciljeva obuke. Najbolji i univerzalan program obuke ne postoji, već se smatra da je najbolji upravo onaj koji je fleksibilan i prilagođava se zahtjevima onih koji se obučavaju. Dobar izbor metoda je, u svakom slučaju, presudan za sam uspjeh obuke.

4.4.5 Evaluacija programa obuke

Evaluacija predstavlja važan element za razvoj programa obuke. Prilikom osmišljavanja programa obuke bitno je postaviti ciljeve i metode za mjerenje rezultata koji se postižu nakon obavljene obuke. Evaluacija je značajna jer jasno određuje da li je program obuke imao željene efekte.

Po mišljenju I / O (Industrijska organizaciona psihologija) proces obuke nije završen sve god se ne uradi procjena efektivnosti. Morrow i Kupinski su ocjenjivali 18 programa obuke u organizacijama, te zaključili da ukupno pet obuka više košta nego što doprinosi organizaciji.³⁵

³⁴Holland R., (2012) *Managing Access to Medicines and Health technologies, Chapter 52*, Management Sciences for Health Inc. for Bill & Melinda Gates foundation, Arlington USA, p 1035

³⁵ Morrow, C. C., Jarrett, M. Q. & Rupinski, M. T. (1997), „An investigation of the economic utility of corporate-wide training“ *Personnel Psychology*, 50, 91



Slika5. Pet koraka u vrednovanju programa obuke³⁶

Sprovođenje evaluacije obuke zahtjeva pet koraka. Definisanje samih kriterijuma za evaluaciju predstavlja prvi korak. Kriterijumi predstavljaju utvrđene procedure za poređenje i utvrđivanje efektivnosti obuke. Određivanjem kriterijuma, utvrđuju se i mjere kojima se procjenjuje (koraci 2 i 3). Prikupljanje podataka je četvrti kriterijum, dok je peti korak analiza podataka i razmatranje zaključaka o učinkovitosti programa obuke.

Za evaluaciju programa obuke značajan je model Donalda Kirkpatricka koji se sastoji od ocjenjivanja obuke na četiri nivoa:³⁷

- Ocjena reakcija -na ovom nivou se ocjenjuje reakcija radnika koji prolaze kroz obuku. Obuka će dati bolje rezultate ukoliko radnici na nju gledaju kao na neko iskustvo koje je bitno za njih, ukoliko smatraju da je osoba koja vodi obuku adekvatna za taj posao. Ocjena reakcije je bitna kako za obuku koja je u toku, tako i za buduće obuke jer pomaže u osmišljavanju bolje obuke po mjeri radnika.
- Ocjena znanja - mjeri se šta su radnici naučili tokom obuke tj. koliko je obuka uticala na povećanje znanja koja posjeduju. U zavisnosti od ciljeva obuke ovde se može ocjenjivati i kako je ona uticala na promjene u pogledu znanja, vještina ili stavova.
- Ocjena ponašanja- vrši se procjena koliko je obuka promjenila ponašanje radnika odnosno kako se naučeno primjenjuje na poslu. Ukoliko se ne iskazuje promjena ponašanja na poslu to ne znači da radnici nisu savladali ništa od obuke, ovo se može

³⁶ Spector, E. Paul, (2008): „Industrial and Organizational Psychology“, John Wiley & Sons Inc, January, pp 187

³⁷ Kirkpatric D., Kirkpatric J., (2007) *Implementing the Four Levels*, Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco, p. 38-174

desiti ukoliko im šef vrši opstrukciju primjene novih znanja ili ukoliko nisu zainteresovani da primjene nova znanja samostalno.

- Ocjena rezultata- na ovom nivou analiziraju se konačni rezultati obuke sa pogledom na odnos koristi i troškova obuke.

Da bi se dobili relevantni rezultati evaluacije obuke, evaluaciju je potrebno ponavljati, dok traje obuka, na završetku obuke i nakon što prođe određeni period po završetku obuke.

4.5. Metode obuke zaposlenih

Metode obuke se najčešće formiraju zavisno od situacije i ciljeva obuke. Način obuke tj. metod obuke mora se prilagoditi učesnicima obuke, dužini trajanja obuke, lokaciji obuke kao i načinu finansiranja obuke. Kako bismo imali kompletnu sliku o najvažnijim metodama obuke, poslužit ćemo se tabelom koja nam daje jasniju sliku o metodama obuke.

Metoda obuke	Korisne strane	Prednosti	Mane	Uloga trenera
Predavanja	Dobar način za prenos informacija i činjenica	Mogućnost prezentovanja dosta materijala u kratkom vremenskom roku. Mogućnost rada sa velikim brojem učesnika Predavač ima potpunu kontrolu nad obukom.	Pasivnost učesnika obuke. Slabo usvajanje gradiva . Broj povratnih informacija (feedback) je jako mali.	Pružanje informacija. Odgovaranje na eventualna pitanja.

Diskusija	Stimuliše	Stimulisanje	Oduzima vrijeme	Uspostava
	zainteresovanost i	zainteresovanosti	Zahtjeva da	manjih grupa
	razmišljanje.	učesnika.	učesnici imaju neka	tokom kursa
	Generisanje	Aktivna uključenost	predznanja o obuci	Jasno
	mogućih rješenja	učesnika.	Mora se	definisanje
	problema.	Učesnici	kontrolisati tok	zadataka za
	Generisanje	razmijenjuju	diskusije zarad	svaku grupu
Studija slučaja	konzensusa.	iskustva tokom	kvaliteta	Određivanje
		diskusije	Može biti preuzeta	jasnih
			od strane par	vremenskih
			aktivnih učesnika	ograničenja i
				njihovo
				poštovanje
Igra uloge	Rješavanje	Aktivno učenje	Zahtijeva dosta	Pažljiva
	problema	učesnika.	vremena za	priprema i
	Promijena	Učesnici	pripremu.	prezentovanje
	stavova	razmijenjuju	Diskusije mogu da	bitnog
	Izgradnja	iskustva tokom	se fokusiraju na	materijala.
	analitičkih vještina	studije.	druga područja a ne	Postavljanje
		Stimulisanje ideja i	na očekivana.	provokativnih
Igra uloge		diskusija o		pitanja u cilju
		konkretnoj temi.		razvoja
				diskusije.
				Navođenje
				diskusije tako
				da se postigne
				analiza,
Igra uloge				moguće
				rješenje ili
				prijedlog
				akcije.
Igra uloge	Razvoj	Stimuliše	Zahtijeva dosta	Odabir
	interaktivnosti	zainteresovanost.	vremena za	prikladne

Grupne vježbe	znanja i modifikovanja stavova. Unosi humor i živost u predavanja.	Zabavno je. Učesnici su aktivni	pripremu. Oni koji su direktno uključeni mogu više da nauče od onih koji nisu.	price da bi se ilustrovala ključna stvar
	Izgradnja timskog duha.	Olakšava uključenost	Potrebna je vještina trenera za izvođenje vježbe.	Potrebna je pažljiva priprema da bi se sve organizovalo.
	Izgradnja interaktivnih vještina.	motivisanih učesnika	Potrebno je vrijeme da bi grupu počela da se ponaša harmonično.	
Brainstorming	Stimuliše kreativno razmišljanje. Generiše moguća rješenja.	Promoviše aktivno učešće. Koriste se ideje i iskustva učesnika.	Zahtijeva dosta vremena. Neki učesnici mogu biti pasivni. Zahtijeva se da trener bude visoko obučen.	Zapisuje prijedloge. Reorganizuje grupe. Vodi raspravu na kraju.
Demonstracija	Pokazuje ispravne postupke i standard koji se zahtijevaju	Stimuliše zainteresovanost. Može se koristiti i za veće grupe.	Zahtijeva značajno veći napor za pripremu. Dobar uvid u demonstraciju je teško organizovati u većim grupama.	Priprema materijala za demonstraciju . Sam uradi demonstraciju da provjeri da li sve funkcioniše. Posmatra učesnike. Brzo ispravlja greške.

				Podstiče učesnike koji sporije uče
I – učenje (e-learning)	Individualno učenje.	Mogućnost brze dostave materijala.	Skupa i zahtijevna po pitanju vremena	Omogućava pohranu
	Dobar prenos informacija. Pokazivanje ispravnih procedura.	Dozvoljava učesnicima da uče na lokacijama po svom izboru i svojim tempom. Neke web aplikacije omogućavaju komunikaciju između učesnika koji rade na istim dijelovima obuke.	za pripremu. Učesnici možda nemaju odgovarajuće elektronske uređaje potrebne za obuku.	podataka i podršku za učenje kroz razne vidove komunikacije.

Slika 6. Upoređivanje metoda obuke³⁸

Slika 6. je tabela na kojoj možemo vidjeti upoređivanje različitih metoda obuke, šta su prednosti a šta nedostaci prikazanih metoda, kao i kolika je uloga i značaj trenera u svakoj metodi ponaosob.

³⁸ Holland R., (2012) *Managing Access to Medicines and Health technologies, Chapter 52*, Management Sciences for Health Inc. for Bill & Melinda Gates foundation, Arlington USA, p 1034

5 OBUKA ZAPOSLENIH I MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ ZAPOSLENIH KAO MOTIVACIONA STRATEGIJA

Motivisati ljude znači inspirisati ih da urade nešto što zaista žele, a ne da nešto učine zbog naredbe, pritiska ili nekog drugog razloga. Jedan od velikih izazova za rukovodioce jeste upravo to da pronađu pravi način motivisanja zaposlenih. Da bi na pravi način bili motivisani, zaposleni prevashodno moraju da budu obučeni za svoj posao. Adekvatna obuka predstavlja neophodan korak ka jačanju njihove motivisanosti, njihovog zadovoljstva u radu i jačanju samopouzdanja, a sve to garantuje produktivniji rad kao i ostvarivanje finalnog rezultata. Nakon što su faze zapošljavanja radnika završene, sva pažnja se posvećuje obuci. Obukom se stiču neophodna znanja i vještine koje su neophodne za pravilno obavljanje konkretnog posla koji će zaposleni obavljati. Program obuke može da bude prilično lak i jednostavan, ali i izuzetno zahtjevan, ali u svakom slučaju utiče na motivisanost i uspjeh zaposlenih u njegovim budućim radnim poduhvatima. Ovim tvrdnjama potvrđujemo jednu od posebnih hipoteza koja glasi da je umijeće zaposlenih da postižu bolji učinak rezultat njihovog obrazovanja i obuke na poslu.

Ukoliko ulaganje sredstava u obuku i razvoj zaposlenih izostane, posledice mogu biti različite, od blažih kao što su kažnjavanja zaposlenih poput smanjenja zarade, pa sve do napuštanja kompanije.

Obukom se razvijaju tekući i budući učinak. Usmjerena je da se kod zaposlenih razviju vještine za konkretan posao ali isto tako i za vještine neophodne za uspjeh u karijeri, brzo napredovanje unutar zanimanja.

Da obuka utiče na poslovni učinak dokazalo je i zanimljivo istraživanje *Understanding the People and performance*³⁹ koje je objavljeno 2003.godine. Rezultat istraživanja pomaže da se razumije zašto su prakse ljudskih resursa, aktivnosti koje se tiču učenja i razvoja neophodne za stepen doprinosa zaposlenih. Radni učinak zaposlenih je rezultat njihove motivacije pri obavljanju rada kao i mogućnosti da primjene svoje ideje, sposobnosti i znanja.

³⁹ Harney B., Jordan C., (2008) *International Journal of Productivity and Performance Management, Unlocking the Black Box*, Emerald Group Publishing LTD, Emerald UK, p.14



Slika broj 8: Kako učenje i razvojne aktivnosti mogu da utiču na poslovne performance⁴⁰

Slika broj 8 prikazuje da ukoliko su zaposleni zadovoljni obukom njihova posvećenost, motivisanost i zadovoljstvo poslom se značajno povećava. Obuka i učenje zaposlenih su od vitalnog i ključnog značaja za uticanje na stavove, motivaciju i šanse zaposlenih, čime se razvija organizacioni učinak u smislu produktivnosti rada i značajno povećava učinak. Ovim tvrdnjama potvrđujemo našu opštu hipotezu koja glasi da je ključni preduslov za ostvarivanje poslovnih ciljeva svake savremene organizacije ulaganje u obuku zaposlenih, pronalaženje pravih metoda i načina motivisanja zaposlenih, kao i postizanje njihovog zadovoljstva poslom koji obavljaju.

5.1 Pojam motivacije

Motivacija se može definisati kao određeni proces koji pokreće, održava i usmjerava ljudsko ponašanje koje treba da dostigne određeni cilj.⁴¹ Ona predstavlja jednu od najznačajnijih oblika dostizanja ciljeva i efektivnosti rada, pojedinaca, ali i cjelokupne organizacije. Koje su to potrebe, procesi i očekivanja koja pokreću ljudsku aktivnost? Ovo pitanje je u središtu

⁴⁰ Jarvis J., Lane D., Fillery-Travis A., (2004) *The Case for Coaching*, Institute for Personnel and Development, London, p.18

⁴¹ Janićijević N., (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, str 112

interesovanja brojnih menadžera i istraživača. Osnova uspješnog djelovanja menadžment koncepta prije svega je skladno funkcionisanje organizacije. Uspostavljanje poslovne kulture je ključni segment koji sprječava nedosledno ponašanje i kršenje osnovnih principa poslovne etike.

Motivacijom se održava veza između okoline i pojedinca i u kojoj mjeri je on prihvatio društvene vrijednosti i prilagodio svoje potrebe načinu funkcionisanja u zajednici. Sistem vrijednosti pokretač je svih aktivnosti pojedinaca i podstiče ih da kroz kooperativnu interakciju ostvare postavljene ciljeve. Motivacija sadrži: motive, interese, sklonosti, ciljeve, ideale itd.⁴²

Jedna od najvažnijih tema u menadžmentu tiče se motivacije. Organizacije su usmjerene ka određenim ciljevima koje ostvaruju, radnim učincima zaposlenih i menadžera. Od tri faktora zavisi ostvarivanje radnih učinaka:⁴³

- sposobnosti zaposlenih,
- šansi zaposlenih,
- motivacije zaposlenih,

Potreba, pokret i nagrada su elementi na kojima je zasnovan proces motivacije. Stanje fiziološkog debalansa podrazumjeva potrebu, dok pokret predstavlja proces koji čovjek pokreće kako bi prevazišao neki nedostatak. Nagrada jeste ostvarivanje stanja u kojem se savladavaju nedostaci.

Postoji veliki broj ciljeva, pored novčane nadoknade, koji zaposleni treba da ostvare na svom radnom mjestu. U organizacijskom smislu, motivacija se posmatra na dva načina. Kroz pojedinca, gde se motivacija smatra internim osjećajem koje teži dostizanju cilja, i kroz menadžera, gdje ona predstavlja stanje kojim se garantuje težnja ka ciljevima i dostižu zacrtani ciljevi. Ona je psihološki proces koji je podložan varijacijama, što znači da zaposleni biva vrlo motivisan u jednom momentu, a već u sledećem trenutku u potpunosti nemotivisan. Zbog toga je upravljanje motivacijom, stalni zadatak menadžera. To je i razlog stalne potrebe

⁴² Orlić R., (2005) *Kadrovski menadžment*, Planeta, Beograd, str 48.

⁴³ Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., (2013), *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p.23.

da se o ovoj temi diskutuje i da se ovaj sistem iznova proučava i usavršava. Dobro motivisani radnik zna kako na što efikasniji način da dodje do definisanog cilja, što je važno za njega kao pojedinca koji biva nagrađen za svoj trud ubirajući određenu korist, ali i korist za cjelokupnu organizaciju.

5.2 Važnost motivacije i faktori koji uticu na motivaciju zaposlenih

„Jako dugo se smatralo da je nedostatak kapitala to što koči razvoj preduzeća. Ja mislim da to više nije tačno. Ja mislim da to što koči razvoj preduzeća je radna snaga i nesposobnost kompanija da regrutuju i tu radnu snagu održe kao valjanu. To je ono što koči razvoj industrije tj kompanija.“⁴⁴

Za menadžere ljudskih resursa širom svijeta danas jedan od većih izazova predstavlja motivacija zaposlenih. U globalnoj ekonomiji svi materijalni resursi su brzo i lako dostupni. Međutim, kao što i u životu najvrijednije stvari zapravo nemaju cijenu i nisu materijalne, tako se smatra da je i sama motivacija najvažniji nematerijalni segment ljudskih resursa. Brojne analize su dokazale da ako je zaposlen motivisan, njegova produktivnost je veća za oko 40% procenata. Menadžer koji dobro obavlja svoje zadatke, ima precizan cilj, nagrađuje i kažnjava pravovremeno, osluškujе potrebe zaposlenih, i obezbjeđuje neophodne resurse.

Kroz timski rad između zaposlenih i nadređenih, kao i otvorenu komunikaciju na dnevnom nivou, ostvaruje se neophodna motivacija zaposlenih. Kako bi se u potpunosti ostvario ljudski potencijal, njihova kreativnost i produktivnost, ključna je pozitivna radna atmosfera, kao i to da se svi zaposleni tretiraju kao ravnopravni partneri i saradnici.⁴⁵

Pojedinci predstavljaju ključni oslonac organizacionih poduhvata. Oni stvaraju i mijenjaju organizacije i ulažu svoje potencijale za dobrobit organizacije. Za upravljanje i cjelokupnu organizaciju od značaja su lične karakteristike zaposlenih, njihove sposobnosti, interesi, vrijednosni stavovi, a od posebnog značaja je radna motivacija. Motivisan pojedinac je spreman na velika postignuća, jer se nikada ne miri sa prosječnim rezultatima i uvijek teži ka napretku i većem uspjehu cjelokupne organizacije.

⁴⁴Dessler G., (2013) *Human Resource management*, Pearson, New Jersey, p5

⁴⁵Dostupno na www.tmg.org.rs/v343406.htm, preuzeto 01.03.2017.godine.

Interni i eksterni faktori stimulišu želju i energiju kod ljudi da budu zainteresovani i posvećeni poslu ili ulozi, odnosno da ulože dodatni napor da bi došli do cilja.⁴⁶

Motivacija predstavlja skup određenih faktora koji usmjeravanju i podstiču ljude da dostignu zacrtani cilj. Ako motivaciju posmatramo kroz radni proces, tada ona predstavlja održavanje i usmjeravanje ponašanja pojedinca, koji strebi u pravcu određenog cilja.⁴⁷ Motivacioni faktori predstavljaju različite vrijednosti, norme, standarde i situacije koje pozitivno ili negativno utiču na stepen motivisanosti. Oni podstiču ljude na određeno djelovanje.

Motivacija predstavlja bitan koncept u organizacionom ponašanju. Menadžerima poznavanje motivacije pomaže za razumjevanje ponašanja zaposlenih, kao i za usmjeravanje ponašanja u cilju postizanja ličnih, ali i ciljeva organizacije.

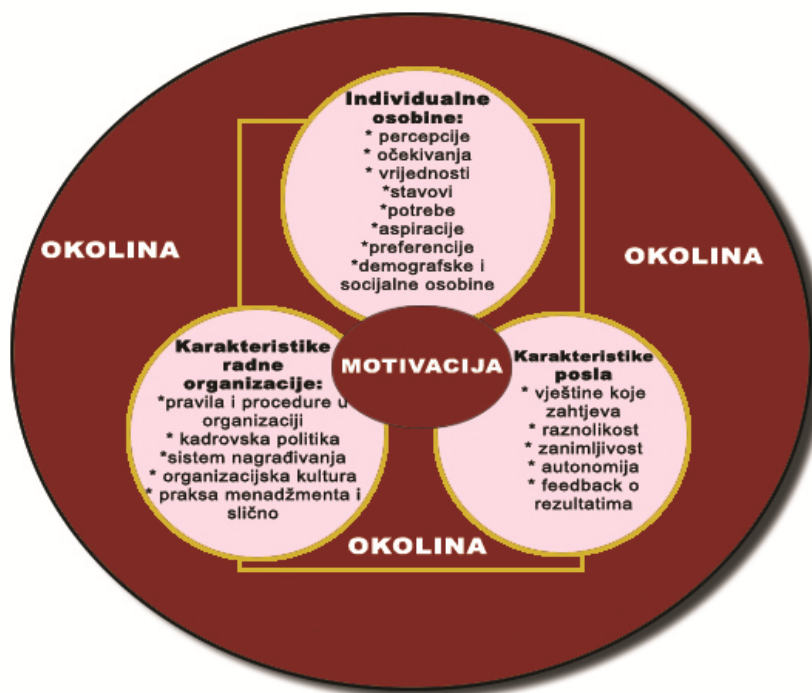
Brojne faktore koji utiču na motivacije dijelimo i tri grupe⁴⁸:

- individualne osobine
- karakteristike posla
- karakteristike radne organizacije

⁴⁶ Dostupno na na <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html#ixzz3VbweP9p3>, preuzeto 18.02.2017

⁴⁷ Janićijević N. (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd, str 111

⁴⁸ Babić L., (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Beograd, Univerzitet Singidunum, str.78



Slika 9 : Faktori koji utiču na motivaciju⁴⁹

Na slici 9. prikazani su u tri grupe brojni faktori koji utiču na motivaciju. Individualne karakteristike se odnose na određene potrebe, stavove, vrijednosti koje posjeduju zaposleni. Svaki pojedinac ima različite karakteristike, što je važno za samog menadžera koji treba da podstiče one koje doprinose ostvarivanju ciljeva. Karakteristike posla koje pojedinac obavlja podrazumjeva autonomnost, odgovornost, složenost i slično. Karakteristike radne organizacije predstavljaju same procedure i pravila organizacije kao što su, kadrovska politika, sistem nagrađivanja, praksa menadžmenta i slično.

5.3 Uloga menadžera u motivaciji zaposlenih

Nakon što se utvrde radni zadaci i ciljevi organizacije, počinje djelovanje menadžera na radne procese. Jedan od najvažnijih zadataka za menadžera jeste kreiranje radnih zadataka. Na samom početku se ugrađuje motivacijski potencijal u predviđeni posao. Pri tome, vrlo je važno osmisliti smislene, cjelovite i izazovne zadatke i ciljeve, koji pružaju autonomiju i veliki lični doprinos, kao i stalne informacije o uspješnosti obavljanja zadataka.

⁴⁹Bahtrijarević-Šiber F., (1990), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 558

Za uspjeh i motivaciju na poslu veliki uticaj ima i način na koji je rad organizovan, mehanizme koja ova organizacija koristi, način na koji razvija informacije i znanja, a ne samo kvalitet finalnog proizvoda.



Slika 10. Orijentacija savremenog menadžera⁵⁰

Slika 10. prikazuje na koje elemente savremeni menadžer treba da bude fokusiran, odnosno šta su njegovi zadaci ukoliko teži pozitivnom razvoju savremene organizacije. Jasni ciljevi, vještine komunikacije i dobra komunikacija sa zaposlenima, podsticanje motivacije, fokusiranje na tim i jačanje tima u savremenoj organizaciji i tajne vještine u liderstvu, predstavljaju orijentaciju savremenog menadžera.

Menadžeri ljudskih resursa treba da postignu četiri cilja:⁵¹

- *Ciljeve koji se tiču zaposlenih.* Jedan od osnovnih ciljeva menadžera jeste da prepozna i obezbjedi za organizaciju prave ljude koji će uspješno sprovoditi zadate zadatke. Kako bi ciljevi bili ostvareni neophodno je utvrditi organizacionu strukturu, vrstu ugovora za zaposlene, kvalitetan kadar koji će se zadržati u organizaciji.
- *Ciljevi koji se tiču rada.* Cilj menadžera je da preduzme potrebne mjere i aktivnosti u smislu adekvatne obuke zaposlenih, njihovog napretka, procesa nagrađivanja zaposlenih i postizanje kvalitetnih radnih procedura.

⁵⁰ Dostupno na http://siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf, preuzeto 20.02.2017.godine

⁵¹ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

- *Ciljevi koji se tiču menadžmenta promjena.* Za ostvarivanje ovog cilja, potrebno je angažovati kvalitetne nadređene, koji su u toku sa inovacijama, ne boje se novih izazova, koji su kreativni i donose pozitivne promjene.
- *Ciljevi koji se tiču administracije.* Pod ovim ciljevima se podrazumjeva prikupljanje podataka o zaposlenima, kao i ažuriranje tih podataka. Takođe, ciljevi se odnose i na sve pravne poslove koje je neophodno da menadžer ljudskih resursa uskladi sa zakonskom regulativom.

Važan segment u upravljanju organizacijom kao i zaposlenima jesu i vještine menadžera kao što su vještina upravljanja ljudima, jasna vizija i nedvosmislenost u postavljanju ciljeva organizacije. Problem koji se može stvoriti u odnosu menadžer / zaposleni jesu između ostalih i stereotipi o zaposlenima. Menadžer ljudskih resursa mora da vodi računa o mišljenju i željama zaposlenih i da osluškuje njihove potrebe i motive koje predstavljaju dinamičnu kategoriju.⁵²

Važno polje djelovanja menadžera je i svakodnevno ponašanje, odnosno, svakodnevni odnos koji on ima u odnosu na zaposlene. U svakodnevnim kontaktima menadžera sa zaposlenima oni pokazuju koliko uvažavaju ljude i koliko cijene predan rad, koliko su i sami predani i zainteresovani za funkcionisanje organizacije, koliko stručno uočavaju i prepoznaju sposobnosti i znanja, koliko spretno rješavaju i uviđaju realne probleme i slično.

Davanje novih i izazovnijih zadataka, adekvatne obuke koje svaki zaposleni treba da prođe kao i stalna usavršavanja, prepoznavanje sposobnosti, usklađivanje i procjena individualnih mogućnosti u odnosu na zahtjeve rada, uvažavanje mišljenja i ideja zaposlenih, kao i razumjevanje ličnih problema zaposlenog su stalni zadaci menadžera, ukoliko im je cilj da motivišu ljude kojima rukovode. Ovim tvrdnjama potvrđujemo našu posebnu hipotezu koja glasi da uloga menadžera ljudskih resursa i njegova svijest o važnosti procesa obuke, ključna je za njeno uspješno sprovođenje.

⁵² Dostupno na <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=108370>, preuzeto 20.01.2017.

5.4. Obuka i razvoj zaposlenih kao motivacioni faktor

Razna istraživanja u okviru menadžmenta pokazuju da timski rad, motivisanje zaposlenih i načini vođenja i rukovođenja zaposlenih, podsticanje kreativnosti u cilju razvoja zaposlenih, utiču na efektivnost i efikasnost organizacije, a ovim potvrđujemo našu hipotezu da je motivisan zaposleni zadovoljniji svojim poslom, i ostvaruje bolje rezultate. Danas menadžeri ljudskih resursa osmišljavaju načine motivisanja zaposlenih, vode računa o njihovom napredovanju, razvijaju njihove talente i prave detaljan plan o učestvovanju zaposlenih u obukama i edukaciji prema predviđenom planu organizacije.⁵³

Obuka je jedan od preduslova motivisanosti zaposlenih. Adekvatnom obukom već u prvim koracima postiže se efekat jačanja motivacije, posvećenosti, zadovoljstva poslom i u radu, kao i jačanje samopouzdanja zaposlenog, a sve to pruža garancije za produktivniji rad i uspjeh organizacije. Uspjezne kompanije u regionu se fokusiraju na obuke zaposlenih u onim oblastima koje unaprijeđuju ljudske vještine, a među kojima su najpopularnije vještine poslovne komunikacije, prezentacijske vještine, upravljanje sastancima, umjeće uspješnog pregovaranja, motivacija zaposlenih i slično. Obukama se postižu znatno bolji rezultati, podiže se radni moral i motivisanost zaposlenih samim tim jer oni dolaze do novih ideja, znanja i iskustva. Danas uspjezne kompanije osluškuju razvoj svojih radnika, i u skladu sa tim prave plan obuke zaposlenih, što bi značilo da usled kvalitetnog poslovanja preduzeća, kvalitetno upravljaju znanjem unutar preduzeća.

Obuci zaposlenih potrebno je pristupiti sistematizovano i sistemski. Uzroci lošeg treninga su brojni a dešavaju se onda kada edukacija i obuka zaposlenih nisu prioritet menadžmenta, zatim iz pogrešnog uvjerenja da je zaposleni već kompetentan, nejasan plan aktivnosti i potrebnih vještina, učenje na samom poslu i brojni drugi. Uloga svih zaposlenih i menadžmenta treba da bude konstantno nastojanje rješavanja problema koji uključuju obuku i edukaciju u cilju razvoja zaposlenih. Obuka zaposlenih kada se spoji sa vrijednostima, etikom, estetikom, shvatanjima i spoznajama, ali i motivacijom zaposlenih garantuje uspjeh kako pojedinca tako i cjelokupnog poslovnog sistema.

⁵³ Babić I., *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Loznica, Mladost grup, Beograd 2009, str.40

6 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U cilju provjere ranije iznijetih teorijskih stavova o obuci zaposlenih i važnosti njihove motivacije na poslu krenuli smo od provjere tih teorijskih stavova na uzorku zaposlenih u privatnom i javnom sektoru privrede Republike Srbije. On – line anketa pod nazivom *Zadovoljstvo obukom i motivacija zaposlenih* sprovedena je u okviru ovog rada, a od ukupno 120 poslatih anketa, popunjeno i vraćeno nazad nam je ukupno 76 čime je stepen odziva dostigao 63,3 %. Istraživanje je sprovedeno u avgustu mjesecu 2016.godine, uz pomoć internet alata Survey Gizmo⁵⁴.

Anketa sadrži ukupno 19 pitanja, a uvodna pitanja su opšta i informativnog karaktera (pol, starost, nivo radne pozicije, veličina organizacije, radni staž, industrija), dok se ostala pitanja bave ličnim stavovima i mišljenjima zaposlenih, zadovoljstvom na poslu, vrstama obuka, načinima motivisanja.

Tabela u nastavku ilustruje strukturu uzorka od 76 jedinica. Što se tiče prvog pitanja, Pol, ukupno je odgovorilo 42 osobe muškog pola i 34 osobe ženskog pola, čime je približno postignuta ravnoteža u broju odgovora oba pola. Drugo pitanje odnosi se na *Godine starosti* ispitanika, gdje je 23 ispitanika starosne dobi od 20 – 30 godina, 31 ispitanik od 31 – 40 godina, 15 ispitanika je starosti između 41 – 50 godina, dok je preko 50 godina ukupno 7 ispitanika. Na treće pitanje, *Nivo radne organizacije*, ukupno je 25 ispitanika koji su stručnjaci – nemenadžerske pozicije, niži i srednji menadžment je najzastupljeniji i to ukupno 39 ispitanika, dok je 12 ispitanika zaposleno u top menadžmentu. Pitanje vezano za *Veličinu radne organizacije* je podjeljena na 4 mogućnosti odgovora, i to *mikro* u kojoj je zaposleno 19 ispitanika, *mala* – 37 ispitanika, *srednja* – 15 ispitanika i *velika* – 5 ispitanika. Na pitanje *Radni staž*, 0 – 1 godine ukupno je 17 ispitanika, 2 – 5 godina je 23 ispitanika, 6 – 10 godina 20 ispitanika i 11 i više godina ukupno 16 ispitanika. Poslednje pitanje iz ovog dijela ankete je vezano za industriju, a podjelili smo ga na tri dijela: javni sektor (37 ispitanika), privatni domaći sektor (29) i privatni inostrani sektor (10). Ova podjela na domaći i privatni inostrani sektor će nam pomoći da utvrdimo razliku između svijesti o ulaganju u ljudske resurse jednih i drugih. U tabeli se nalazi broj odgovora ispitanika izražen i u procentima.

⁵⁴www.surveygizmo.com

Pitanje br.	Broj odgovora	Procenat
1. Pol		
Muški	42	55.2%
Ženski	34	44.7%
2. Starost		
Od 20 do 30 godina	23	30.2%
Od 31 do 40 godina	31	40.7%
Od 41 do 50 godina	15	19.7%
Preko 50 godina	7	9.2%
3. Nivo radne org.		
Stručnjak – nemenadžerska pozicija	25	32.8%
Niži i srednji menadžment	39	51.3%
Top menadžment	12	5.7%
4. Veličina radne org.		
Mikro - do 10	19	25%
Mala – do 50	37	48.6%
Srednja - od 50 do 250	15	19.7%
Velika – preko 250	5	6.5%
5. Radni staž		
0 – 1	17	22.3
2 – 5	23	30,2
6 – 10	20	26,3
11 i više	16	30
6. Industrija		
Javna preduzeća	37	48,6
Privatna preduzeća (domaća)	29	38,2
Privatna preduzeća (inostrana)	10	3,2

U nastavku teksta prelazimo na posebna pitanja u kojima ispitanici izražavaju lične stavove i mišljenja.

Pitanje 7. Da li u Vašoj kompaniji postoji sektor koji se bavi isključivo ljudskim resursima?

Ponudeni odgovori su:

- **Da**
- **Ne**

Rezultati pokazuju da je 89.5% ili 68 ispitanika potvrdno odgovorilo na ovo pitanje, što pokazuje da su zaposleni u velikom procentu upoznati sa pojmom ljudskih resursa i sektorom koji se bavi ljudskim resursima unutar kompanije.

Pitanje 8. Ukoliko je Vaš prethodni odgovor potvrđan, na skali od 1 do 5 ocjenite koliko ste zadovoljni pažnjom koja se pridaje zaposlenima i njihovoj ulozi unutar kompanije?

Odgovori su formirani od 1 (veoma nezadovoljavajuće), do 5 (veoma zadovoljavajuće), a rezultati su sledeći : (1) veoma nezadovoljavajuće (10 ispitanika ili 13.2%) ; (2) nezadovoljavajuće (15 ispitanika ili 19.7 %) ; (3) nemam stav 11 ispitanika ili 14.5 %) ; (4) zadovoljavajuće (30 ispitanika ili 39.5%) ; veoma zadovoljavajuće (10 ispitanika ili 13.2%).

Ukoliko se obrati pažnja na vrstu industrije, odnosno pitanje pod rednim brojem 6 i uporedimo ga sa rezultatima ovog pitanja, Veoma zadovoljavajući odgovor dalo je svih 10 zaposlenih koji su zaposleni u domaćim inostranim kompanijama, dok je zadovoljavajući odgovor dalo 30 ispitanika uglavnom iz javnog sektora. Možemo da zaključimo da su u najvećem procentu nezadovoljstvo pažnjom unutar kompanije izrazili ispitanici iz domaćih privatnih kompanija. **Na osnovu ovih rezultata potvrđujemo i našu hipotezu koja glasi da su zaposleni u inostranim privatnim organizacijama u Srbiji su zadovoljniji pažnjom i ulogom koju imaju na poslu, a samim tim i da su više motivisani za rad od zaposlenih u javnom i privatnom sektoru Srbije.**

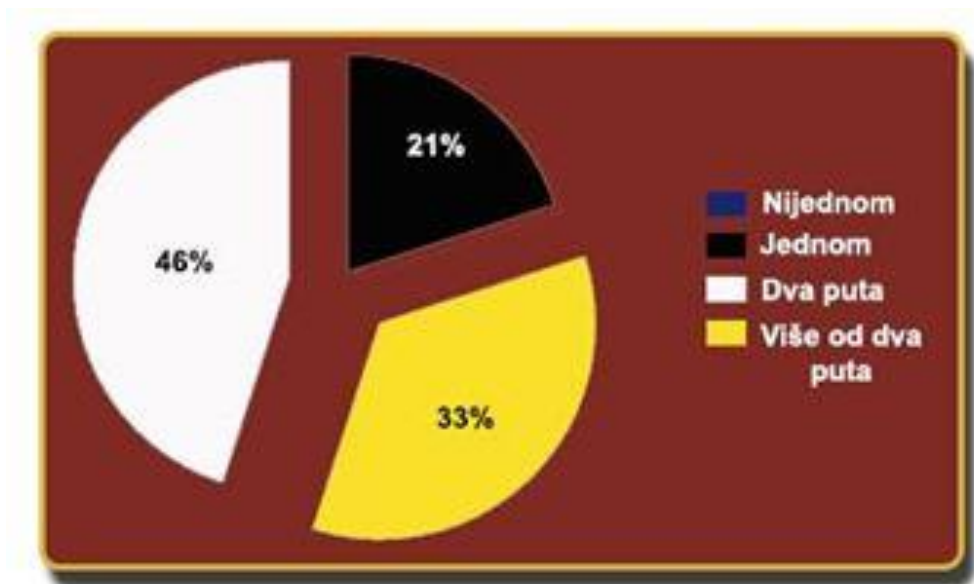
Pitanje 9. Koliko ste puta učestvovali u programu obuke zaposlenih?

Ponudeni odgovori su:

- **Nijednom**

- Jednom
- Dva puta
- Više od dva puta

Obuka zaposlenih u savremenoj ekonomiji treba da bude kontinuiran proces, kroz stalne treninge i programe obuka kompanije ulažu u znanje zaposlenih, koje predstavlja njihov najveći kapital . Kako bismo utvrdili koliko su zaposleni upoznati sa procesom stalnih treninga i obuka na poslu, formulisali smo pitanje na ovaj način, a rezultati su pokazuju da su svi ispitanici barem jednom učestvovali u programu obuke na svom radnom mjestu. Više od dva puta kroz proces obuke prošlo je 33% ispitanika čime možemo da **zaključimo da je rezultat pozitivan, ali da se svijest o važnosti ulaganja kompanija u obuke i treninge zaposlenih na teritoriji Srbije i dalje treba razvijati.**

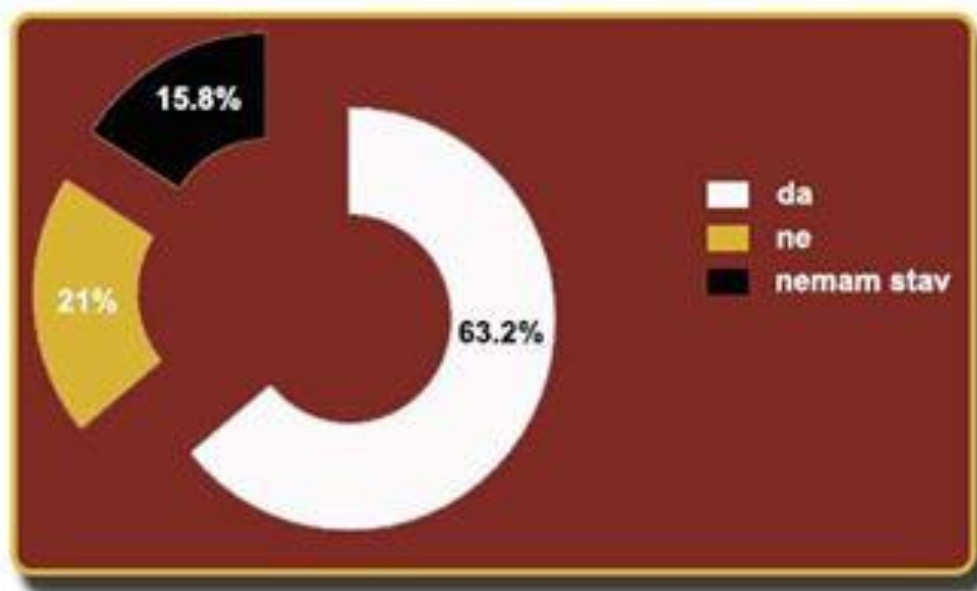


Pitanje 10. Na pitanje smatrate li da je obuka kroz koju ste prošli efikasna i korisna za Vaše napredovanje u poslu, ponuđeni su sledeći odgovori:

- Da
- Ne
- Nemam stav

Ukupno 63.2% ili 45 ispitanika smatra da je obuka za posao koji obavljaju efikasna i korisna za dalje napredovanje, dok sa druge strane njih 16 (21%) smatra da nisu adekvatno obučeni za svoju radnu poziciju, a njih 12 (15.8 %) nema stav o ovom pitanju. Rezultati nam govore

da većina ispitanika smatra da je obuka kroz koju su prošli efikasna i korisna, ali i da, sa druge strane, postoji i veliki procenat njih koji su nezadovoljni i nisu raspoloženi da se izjasne o ovom pitanju. **Zaključujemo da kompanije moraju da više pažnje posvete formiranju efikasnih programa obuke** o kojima smo pisali u teorijskom dijelu rada.



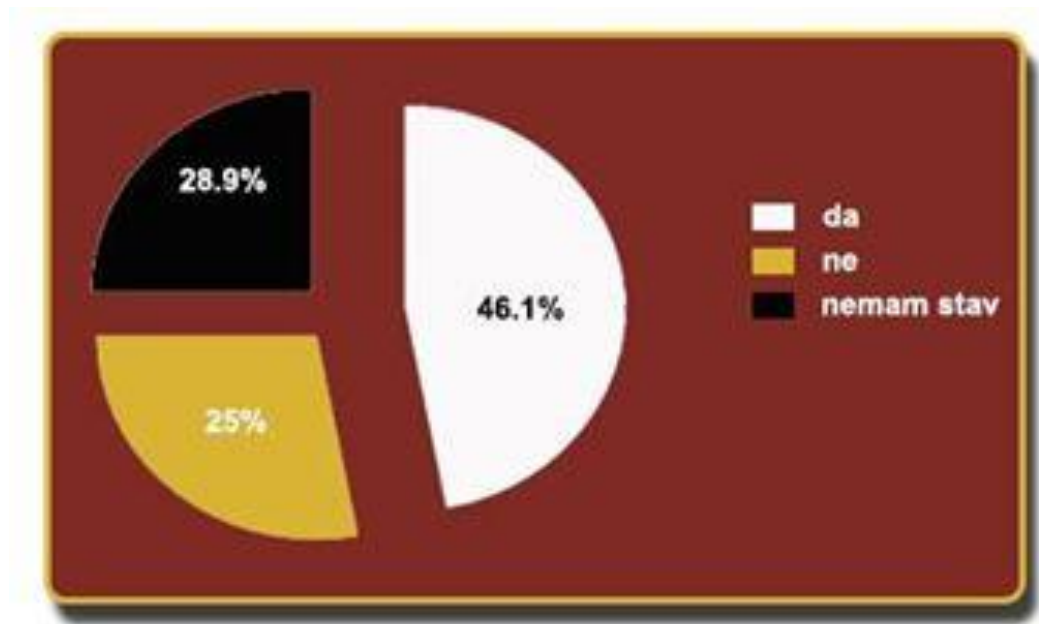
Pitanje 11. Smatrate li da vaša kompanija cijeni vaš rad i ima za cilj da i dalje ulaže u vaše usavršavanje?

Ponudeni odgovori su:

- Da
- Ne
- Nemam stav

Potvrđan odgovor dala su 35 ispitanika (46.1 %), a njih 19 (25 %) smatra da kompanija ne cijeni dovoljno njihov rad. Veliki procenat od 28.9 % odnosno 22 ispitanika se nisu ni izjasnila vezano za navedeno pitanje. Iako ispitanici u najvećem broju smatraju da kompanija cijeni njihov doprinos i ima za cilj da i dalje ulaže u njih, rezultati nisu ohrabrujući. Na osnovu ovih rezultata možemo da **zaključimo da više od polovine zaposlenih ima određene primjedbe na kompaniju i skeptično je po pitanju svog daljeg usavršavanja unutar kompanije, a to nam govori da kompanije**

u Srbiji treba da budu otvorenije i da nastoje da razvijaju dobru komunikaciju sa svojim zaposlenima.



Pitanje 12. Na skali od 1 do 5 ocjenite istinitost sledeće izjave:

Kada sam motivisan na poslu, ostvarujem bolje rezultate i veću produktivnost rada.

- Ne slažem se u potpunosti
- Ne slažem se
- Nemam stav 6.5% 5
- Slažem se 93.5% 71
- Slažem se u potpunosti

Više od 93.5 % zaposlenih potvrdilo je da se slaže sa tim da motivacija u poslu utiče na rezultate i samim tim i veću produktivnost rada. Ovim odgovorom **zaključujemo da su zaposleni svjesni značaja motivacije, a samim tim i da su potvrdili i jednu od naših hipoteza koja glasi da je motivisan zaposleni je zadovoljniji svojim poslom, i ostvaruje bolje rezultate**

Pitanje 13. Na skali od 1 do 5 ocjenite istinitost sledeće izjave:

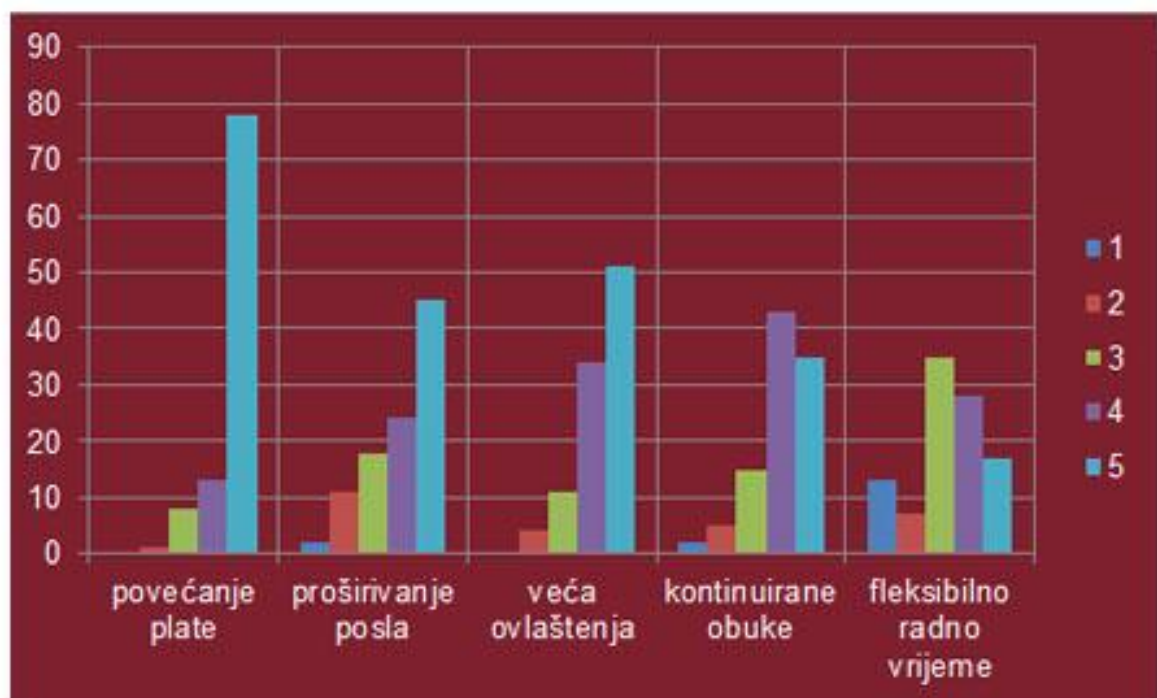
Obuke u kompaniji u kojoj sam zaposlen su značajne za radne zadatke koje obavljam.

- Ne slažem se u potpunosti
- Ne slažem se
- Nemam stav
- Slažem se
- Slažem se u potpunosti

U prethodnim pitanjima mogli smo da zaključimo da su zaposleni svjesni značaja motivacije, ali da imaju određenje sumnje u to koliko mogu da napreduju u kompaniji i da izražavaju određenu sumnju prema tome koliko kompanija u budućnosti planira da se posveti njihovom usavršavanju. Rezultati koje smo dobili vezano za ovo pitanje pokazuju da se 46 ispitanika (60.5 %) slaže sa navedenom izjavom, dok se njih 18 (23,7 %) u potpunosti slaže sa istom. Sedam ispitanika (9.2 %) se nije izjasnilo vezano za izjavu, a njih 5 (6.5%) smatra da izjava nije istinita. Na osnovu navedenih rezultata **zaključujemo da su ispitanici svjesni značaja obuke za navedeni posao koji obavljaju, a to znači i toga da se upravo obukom na poslu postiže i sposobnost zaposlenih da ostvaruju bolji učinak.**

Pitanje 14. Na skali od 1 (nije bitno) do 5 (veoma bitno) ocijenite bitnost sledećih faktora na vašu motivisanost?

povećanje plata	1	2	3	4	5
proširivanje posla	1	2	3	4	5
veća ovlašćenja	1	2	3	4	5
kontinuirane obuke	1	2	3	4	5
fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5



Najviše ispitanika je potvrdilo da je povećanje plate veoma važno za motivisanost na poslu. Ukupno 59 ispitanika (77. 6 %) ocjenilo je povećanje plate kao veoma bitno, dok 11 ispitanika (14.5 %), povećanje plate ocjenilo je kao bitno. Od ukupno 76 ispitanika njih 35 (46 %) se izjasnilo da je proširivanje posla za njih važan faktor koji ih motiviše, dok je njih 39 istaklo i dobijanje većih ovlaštenja kao veoma bitan faktor. Što se kontinuiranih obuka tiče, 26 ispitanika (34.2 %) ih smatra veoma bitnim, dok 33 ispitanika (43.4 %) ih smatra bitnim. Ovim rezultatima možemo **da zaključimo da je važnost obuke za motivaciju prepoznalo 59 ispitanika od ukupno 76 što nam govori da je svijest zaposlenih o važnosti obuka na zadovoljavajućem nivou.** Fleksibilno radno vrijeme nije ocjenjeno kao značajno, tek je njih 13 (17.1 %) ocjenilo kao veoma bitno, dok je njih 21 (27. 6 %), ocjenilo kao bitno.

Generalni **zaključak za ovo pitanje jeste da je povećanje plate na teritoriji Srbije jedan od najbitnijih faktora koji utiču na motivisanost zaposlenog na poslu čime potvrđujemo jednu od naših posebnih hipoteza.**

Pitanje 15. Da li ste motivisani na poslu koji obavljate?

Ponudeni odgovori su:

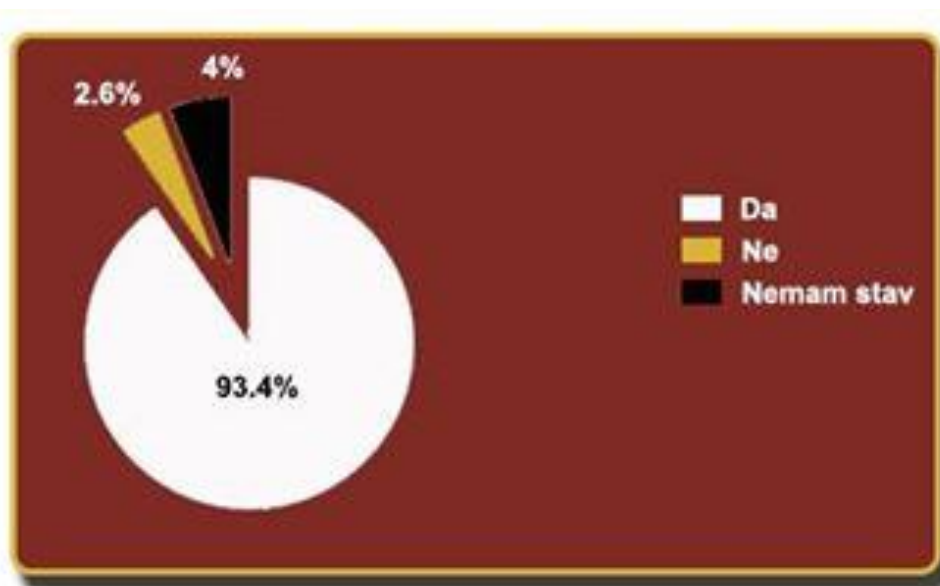
- Da
- Ne
- Nemam stav

Rezultati ovog pitanja su sledeći: 46 ispitanika (59.2 %) se izjasnilo da je motivisano na poslu koji obavlja, njih 15 (19.7 %) nema stav po ovom pitanju, a 16 ispitanika (21.1 % se izjasnilo da nije motivisano na poslu koji trenutno obavlja. Većina ispitanika je potvrdno odgovorila na navedeno pitanje. Ipak, rezultati pokazuju i da veliki broj ispitanika ne želi da se izjašnjava po ovom pitanju, ili otvoreno navodi da nisu motivisani. Na osnovu podataka kojim raspoložemo možemo da **zaključimo da razvoj ljudskih resursa treba da bude jedan od primarnih ciljeva svake kompanije i da svijest o tome da motivacija zaposlenih direktno utiče na ostvarenje cilja i opstanak svake savremene kompanije na teritoriji Srbija treba još više razvijati.**

Pitanje 16. Na pitanje da li smatrate da su zaposleni koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije više motivisani za rad, ponuđeni su sledeći odgovori:

- Da
- Ne
- Nemam stav

Rezultati pokazuju da se 71 ispitanik (93.4 %) izjasnio tako da se slaže sa konstatacijom da se adekvatnom obukom zaposlenih postiže veće motivisanost. U skladu sa rezultatima, zaključujemo da je generalni stav ispitanika da je obuka zaposlenih od ključnog značaja za motivaciju na poslu. **Ovim rezultatima pokazujemo da i na teritoriji Srbije postoji dovoljno razvijena svijest o važnosti obuke čime potvrđujemo našu pretpostavku koja glasi da je najvažniji faktor koji utiče na motivaciju posjedovanje adekvatnog i djelotvornog znanja koje pomaže da budu produktivni u cilju postizanja organizacijskih ciljeva. Samim tim što postoji svijest, postoje i otvorene mogućnosti da se kompanije ozbiljnije pozabave procesom obuke zaposlenih.**



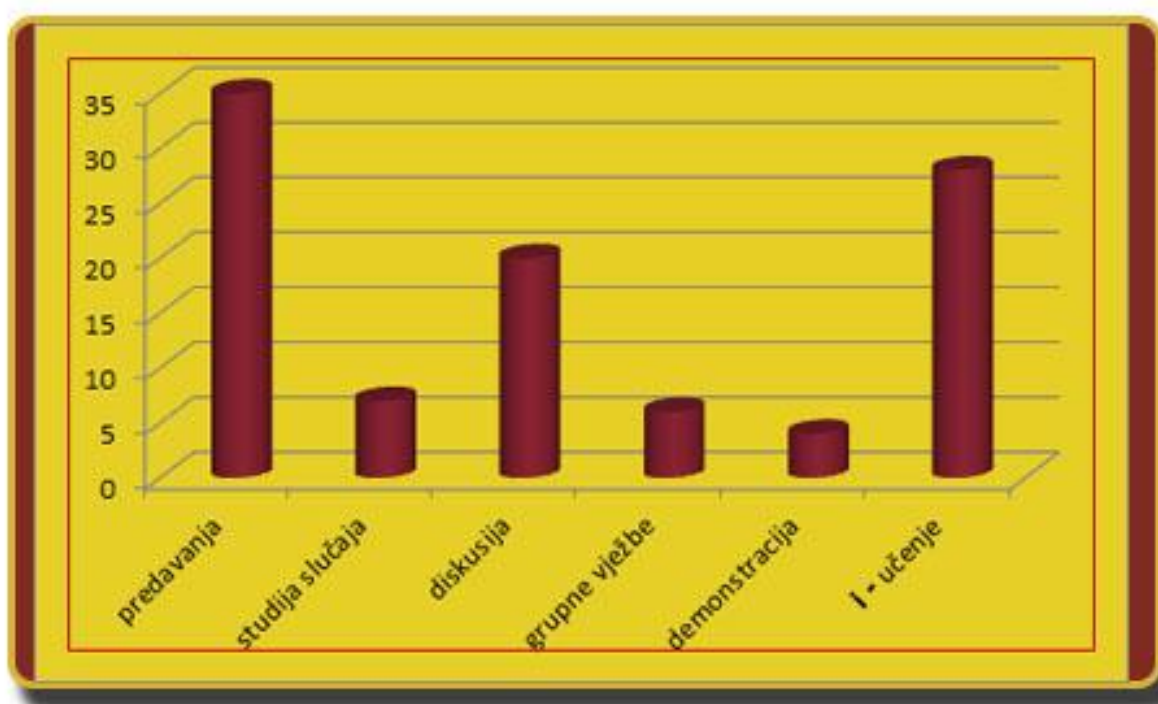
Pitanje 17. Na pitanje da li smatrate da su Vaši nadređeni dovoljno obučeni da izvedu i organizuju profesionalne obuke, ponuđeni su sledeći odgovori?

- Da
- Ne
- Nemam stav

Prema rezultatima, ukupno 36 (47.4 %) ispitanika smatra da je zadovoljno profesionalnošću i obučenošću nadređenih. Ukupno 13 ispitanika (17.1 %), ne želi da se izjasni povodom ovog pitanja, dok njih 27 (35.5 %) ne smatra da njihovi nadređeni raspolažu znanjem kojim bi profesionalno izvodili obuke. Ovi rezultati nam govore da je **u kompanijama u Srbiji neophodno formiranje sektora koji se bavi isključivo ljudskim resursima, napraviti dobar tim i konstantno ih obučavati kako bi što profesionalnije obavljali svoj posao. Mnogo starih preduzeća i dalje posluje zarobljeno u starom sistemu, vremenu. Neke zato što su stare, a neke zbog neadekvatnog upravljanja ljudskim znanjem i nepravilnog odnosa prema zaposlenom. Neophodno je ukazivanje na ovaj problem, i podizanje svijesti o važnosti ljudskog resursa kako kompanije u Srbiji ne bi zaostajale za kompanijama u razvijenijim zemljama. Ovim rezultatima dokazujemo i jednu od naših posebnih hipoteza koja glasi da u kompanijama u Srbiji treba i dalje da jača svijest o važnosti ljudskih resursa.**

Pitanje 18. Zaokružite metode obuke koje su zastupljene u Vašoj kompaniji:

- Predavanja
- Studija slučaja
- Diskusija
- Grupne vježbe
- Demonstracija
- I – učenje



Prema rezultatima koje smo dobili, ukupno 26 ispitanika (34.2%) odgovorilo je da su predavanja najzastupljenija metoda obuke u kompanijama u Srbiji, dok 22 ispitanika (28.9 %) smatra da se u kompaniji u kojoj rade, najviše koristi metoda E – učenja. Šest ispitanika (7.9 %) navodi metodu studije slučaja kao zastupljenu, dok 15 (9.7 %) smatra da je diskusija metoda koja je zastupljena. Tri osobe (3.9%) izdvajaju demonstraciju kao zastupljenu u njihovoj kompaniji. Rezultati pokazuju **da su metode predavanja i I – učenja najzastupljenije metode obučavanja na teritoriji Srbije, čime potvrđujemo jednu od naših posebnih hipoteza.**

Pitanje 19. Da li smatrate da Vaši nadređeni imaju dobru komunikaciju sa zaposlenima?

Ponudeni odgovori su:

- **Da**
- **Ne**
- **Nemam stav**

Ukupno 34 ispitanika (44.7 %) smatra da njihovi nadređeni imaju dobru komunikaciju sa zaposlenima, dok njih 19 (25 %) nije zadovoljno komunikacijom, a dvadeset i tri ispitanika (30.3 %) nema stav što se tiče navedene teme. Jedan od najvažnijih uslova za timski rad, kao i samu motivisanost i uspjeh u poslu jeste dobra komunikacija među zaposlenima međusobno, ali i prema nadređenima. **Zaključujemo da u kompanijama u Srbiji treba i dalje poboljšavati odnos nadređeni / zaposleni koje je ključno za uspjeh svake savremene organizacije.**

7 ZAKLJUČNI STAVOVI O ISTRAŽIVANJU

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u poslovanju ima sve značajniju ulogu.. O tome najbolje svjedoče brojni primjeri kompanija koji su lideri na svjetskom tržištu. Snaga jedne kompanije na savremenom tržištu više se ne ogleda u veličini kompanije ili u njenom budžetu, već u snazi ideja, u ljudima koji ga čine, jakom menadžmentu i timskom radu. Suočena sa brojnim izazovima, preduzeća moraju povećavati svijest o tome da se odgovor nalazi u intelektualnom kapitalu i da on zahtjeva stalno ulaganje u obuku, razvoj kadrova i njihovo usavršavanje.

Motivisanost i zadovoljstvo poslom predstavljaju dva osnovna pokretača individue, odnosno zaposlenog. Da bi u savremenoj organizaciji zaposleni stekao radnu motivaciju, potrebno je niz faktora, ali jedan od najvažnijih je stalno usavršavanja i obuka na svim nivoima organizacije.

Nastojali smo da teorijski i praktično, prikazemo i istaknemo značaj obuke zaposlenih, kao i jačanje motivacije zaposlenih kao strategije ljudskih resursa, koje su ključne za pozitivno poslovanje organizacije. Na teritoriji Srbije, a i šire u svijetu, danas posluje mnogo organizacija koje još uvijek posluju po starim principima, ali i one koje usled neadekvatne stručnosti ne primjenjuju adekvatne obuke. Kako bismo bolje približili trenutno stanje u kompanijama u Srbiji, sproveli smo istraživanje u vidu upitnika.

U narednim redovima ćemo se osvrnuti na postavljene i dokazane hipoteze. Opštu hipotezu, koja glasi da je ključni preduslov za ostvarivanje poslovnih ciljeva svake savremene organizacije ulaganje u obuku zaposlenih, pronalaženje pravih metoda i načina motivisanja zaposlenih, kao i postizanje njihovog zadovoljstva poslom koji obavljaju, u okviru ovoga rada, potvrdili smo brojnim tvrdnjama, naročito u dijelu koji se odnosi *Obuku zaposlenih i mogućnosti za razvoj zaposlenih kao motivacija*. U ovom dijelu rada pišemo o tome da obuka i učenje zaposlenih su od ključnog značaja za uticanje na stavove, motivaciju i šanse zaposlenih, čime se razvija organizacioni učinak u smislu produktivnosti rada i značajno povećava učinak.

U dijelu rada koji se odnosi na sam *Nastanak menadžmenta ljudskih resursa*, pisali smo o brojnim promjenama koje su se desile, i ustanovili da menadžment ljudskih resursa

predstavlja jedan koncept koji se bavi stalnim usavršavanjima i obukom zaposlenih ukoliko je cilj opstanak i uspjeh na savremenom tržištu rada.

U dijelu rada koji govori o *Obuci zaposlenih i mogućnosti za razvoj zaposlenih kao motivacija*, pišemo i o tome kako program obuke može da bude prilično lak i jednostavan, ali i izuzetno zahtjevan, ali u svakom slučaju utiče na motivisanost i uspjeh zaposlenih u njegovim budućim radnim poduhvatima, a samim tim potvrđujemo jednu od naših hipoteza o tome da je umijeće zaposlenih da postižu bolji učinak rezultat njihovog obrazovanja i obuke na poslu.

Narednu hipotezu po kojoj je najvažniji faktor koji utiče na motivaciju posjedovanje adekvatnog i djelotvornog znanja koje pomaže da zaposleni budu produktivni u ostvarivanju organizacijskih ciljeva potvrdili smo kroz pitanje u *Upitniku* koje glasi: „Da li smatrate da su zaposleni koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije više motivisani za rad? “ Prema rezultatima utvrdili smo da su građani Srbije svjesni značaja obuke tako što je više od 90% ispitanika je odgovorilo potvrdno na ovo pitanje.

Da je uloga menadžera ljudskih resursa i njegova svijest o važnosti procesa obuke ključna za njeno uspješno sprovođenje, potvrdili smo u dijelu rada koji govori o *Ulozi menadžera u motivaciji zaposlenih*. Davanje novih i izazovnijih zadataka, adekvatne obuke koje svaki zaposleni treba da prođe kao i stalna usavršavanja, prepoznavanje sposobnosti, su stalni zadaci menadžera ukoliko im je cilj da motivišu ljude kojima rukovode.

U dijelu rada *Obuka zaposlenih kao motivacioni faktor* ukazali smo na to da timski rad, motivisanje zaposlenih i načini vođenja i rukovođenja zaposlenih, kao i podsticanje kreativnosti utiču na efektivnost i efikasnost organizacije, a ovim potvrđujemo našu hipotezu da je motivisan zaposleni zadovoljniji svojim poslom, i ostvaruje bolje rezultate.

Kada sam motivisan na poslu, ostvarujem bolje rezultate i veću produktivnost rada— sa ovom izjavom složilo se 93.5% ispitanika čime smo potvrdili hipotezu da produktivnost rada zaposlenih, zavisi od stepena motivisanosti.

Na osnovu rezultata upitnika, zaključili smo da su zaposleni na teritoriji Srbije upoznati sa pojmom ljudskih resursa, kao i samim funkcionisanjem sektora za ljudske resurse u njihovoj kompaniji. Što se tiče zadovoljstva ispitanika obukama, motivacijom na poslu, komunikacijom sa nadređenima, rezultati su varirali, a primjetili smo i da se dosta ispitanika na određena pitanja nije jasno izjasnilo, odnosno nije imalo stav. Na ovaj način smo i potvrdili posebnu hipotezu u kojoj ističemo da u Srbiji treba da jača svijest o važnosti ulaganja u ljudske resurse.

Kroz osmo pitanje u sklopu našeg upitnika koje se odnosi na zadovoljstvo pažnjom i uopšte ulogom zaposlenog u kompaniji uvidjeli smo da rezultati pokazuju da od ukupno deset ispitanika u inostranoj privatnoj kompaniji, svi su odgovorili da su veoma zadovoljni svojom ulogom i pažnjom koju dobijaju na poslu. Na osnovu ovih rezultata potvrđujemo i našu hipotezu koja glasi da su zaposleni u inostranim privatnim organizacijama u Srbiji su zadovoljniji pažnjom i ulogom koju imaju na poslu, a samim tim i da su više motivisani za rad od zaposlenih u javnom i privatnom sektoru Srbije.

Da je povećanje plate najvažniji faktor koji utiče na motivisanost zaposlenih, potvrdili smo kroz pitanje pod rednim brojem 14. Ukupno 77.6 % ispitanika, izjasnilo se da je ovaj faktor za njih veoma bitan, čime smo potvrdili jednu od naših posebnih hipoteza koja glasi da je povećanje plate na teritoriji Srbije predstavlja jedan od najbitnijih faktora koji utiču na motivisanost zaposlenog na poslu.

Rezultatima upitnika, kroz pitanje pod rednim brojem 18., potvrdili smo i našu poslednju hipotezu koja navodi da su predavanja i I – učenje metode koje se najviše koriste u praksi kompanija u Srbiji.

Postoje brojne strategije upravljanja ljudskim resursima. Sistem motivisanja i sistem obučavanja predstavljaju izuzetno važne elemente strategije upravljanja ljudskim resursima. Sistem motivisanja ima zadatak da se kod svakog pojedinca stvori osjećaj o tome sa svi zaposleni pripadaju kompaniji kao i težnja da se kroz materijalne i nematerijalne podsticaje razvije stvaralački potencijal zaposlenih. Kvalitet života na radnom mjestu je ključni faktor motivacije, a stalna obuka i obrazovanje predstavljaju suštinske elemente savremene strategije menadžmenta ljudskim resursa.

Savremeni menadžment ljudskih resursa svu pažnju usmjerava ka obuci zaposlenih, motivaciji zaposlenih kao i zadovoljstvom na poslu zaposlenih. Najuspješnije kompanije u svijetu zaposlene smatraju glavnim resursom, fokusiraju se na obuke zaposlenih u onim oblastima kome unaprijeđuju ljudske vještine i dodatno motivišu. Globalizacijom svjetske privrede i promjenama u uslovima poslovanja, obuke zaposlenih postaju jedna od najznačajnijih aktivnosti unutar jedne kompanije. Širom svijeta brojne kompanije investiraju milione u organizovanje programa koji se tiču upravo obuka zaposlenih a sve u cilju ostvarivanja konkurentne prednosti na tržištu. Imperativ savremenog poslovanja je motivacija produktivnog kolektiva koja treba da rezultira mnoštvom kvalitetnih ideja koje su sprovedene u djelo, a kompanije u Srbiji treba da nastoje da slede takve primjere.

8 LITERATURA

1. Babić L., (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Beograd, Univerzitet Singidunum
2. Bogićević B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
3. Boydell T., Leary M., (1996), *Identifying Trening Needs*, Chartered Institute of Personel&Development, London
4. Burke J. (1995), *Benefits of formal training courses within a professional services firm*. The Journal of Management Development
5. Dessler G., (2013) *Human Resourse managment*, Pearson, New Jersey
6. Đorđević Boljanović J, Pavić Ž, (2005) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Đorđević Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih vještina*, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Drucker P, (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad
9. Goldstein, I.L.(1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evalution* (3rd ed.). Monterey , CA: Brooks/Cole
10. Harney B., Jordan C., (2008) *International Journal of Productivity and Perfomance Management, Unlocking the Black Box*, Emerald Group Publishing LTD, Emerald UK
11. Holland R., (2012) *Managing Access to Medicines and Health technologies, Chapter 52*, Management Sciences for Health Inc. for Bill & Melinda Gates foundation, Arlington USA
12. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., (2013), *Organizational Behavior and Managment*, McGraw-Hill/Irwin, Boston
13. Janićijević N., (2008) *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beograd
14. Jarvis J., Lane D., Fillery-Travis A., (2004) *The Case for Coaching*, Institute for Personnel and Development, London
15. Kirkpatric D., Kirkpatric J., (2007) *Implementing the Four Levels*, Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco
16. Leopold J., (2002), *Human Resourses In Organisations*, Pearson Education, New York
17. Martinović M., Tanasković Z., (2014) *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola, Užice
18. Mašić B., Babić L., Đorđević Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S., (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

19. Mejia L.R.G., Balkin D.B., Cardy L.R. (2012), *Managing Human Resources*, Pearson Education Inc. as Prentice Hall, New Jersey
20. Morrow, C. C., Jarrett, M. Q. & Rupinski, M. T. (1997), „An investigation of the economic utility of corporate-wide training“ *Personnel Psychology*
21. Orlić R., (2005) *Kadrovski menadžment*, Planeta, Beograd
22. Robbins S., Coulter M., (2005), *Menadžment – osmo izdanje*, Data status, Beograd
23. Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M., (1988). A survey of management training and education in U.S. companies. *Personnel Psychology*
24. Spector E. Paul, (2008): „Industrial and Organizational Psychology“, John Wiley & Sons Inc, January
25. Tanasijević Z., (2006), *Novi putevi menadžmenta ljudskih resursa*, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu
26. Tyson, S. (2006), *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd, Oxford
27. Vukonjanski I, (2012) *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima, Jačanje lokalne samouprave u Srbiji faza 2*, Savet Evrope, Beograd

Internet izvori:

28. <http://goo.gl/5BMgvT>
29. http://siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf
30. <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html#ixzz3VbweP9p3>
31. <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=108370>
32. <http://kapitalmagazin.rs/ekonomija-znanja-zasto-nam-je-nauka-vazna/>
33. www.cpm.rs/sl/baza.../znacaj-obuke-za-osposobljavanje-zaposlenih
34. www.astd.org, www.trainerswarehouse.com, i www.gneil.com
35. www.tmg.org.rs/v343406.htm

9 PRILOG

Upitnik

Poštovane kolege,

U okviru izrade projektnog rada sprovodimo istraživanje na temu – „*Zadovoljstvo obukom i motivacija zaposlenih*“. Molimo Vas da izdvojite malo vremena za popunjavanje kratkog upitnika. Anketa je anonimna i sve informacije koje navedete biće upotrebljene isključivo za navedenu svrhu.

Zadovoljstvo obukom i motivacija zaposlenih	
1. Pol	• Muški • Ženski
2. Starost	• 20 do 30 godina • 31 do 40 godina • 41 do 50 godina • Preko 50
3. Nivo radne organizacije	• Stručnjak (nemanadžerska pozicija) • Niži i srednji menadžment • Top menadžment
4. Veličina radne organizacije	• Mikro (do 10 zaposlenih) • Mala (do 50 zaposlenih) • Srednja (50 do 250 zaposlenih) • Velika (preko 250)
5. Radni staž	• 0 do 1 godina • 2 do 5 godina • 6 do 10 godina • 11 i više
6. Industrija	• Javna preduzeća • Privatna preduzeća (domaća) • Privatna preduzeća (inostrana)
7. Da li u vašoj kompaniji postoji sektor	• Da

koji se bavi isključivo ljudskim resursima?	• Ne
8. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, molimo Vas da na skali 1 do 5 ocijenite koliko ste zadovoljni pažnjom koja se pridaje zaposlenima u njihovoj ulozi unutar kompanije.	1. Veoma nezadovoljavajuće 2. Nezadovoljavajuće 3. Nemam stav 4. Zadovoljavajuće 5. Veoma zadovoljavajuće
9. Koliko ste puta učestvovali u programu obuke zaposlenih?	• Nijednom • Jednom • Dva puta • Više od dva puta
10. Smatrate li da je obuka kroz koju ste prošli efikasna i korisna za Vaše dalje napredovanje u poslu?	• Da • Ne • Nemam stav
11. Smatrate li da Vaša kompanija cijeni Vaš rad i ima za cilj da ulaže u Vaše usavršavanje	• Da • Ne • Nemam stav
1. Na pitanja 12, 13 i 14. molimo ocijenite na skali 1 do 5 u kojoj mjeri se navedene tvrdnje odnose na organizaciju u kojoj radite: (1) Ne slažem se u potpunosti, a (5) Slažem se u potpunosti.	
12. Kada sam motivisan na poslu ostvarujem bolje rezultate i veću produktivnost rada.	1 2 3 4 5
13. Obuke u kompaniji u kojoj sam zaposlen su značajne za radne zadatke koje obavljam.	1 2 3 4 5
14. Na skali 1 do 5 ocijenite bitnost sledećih faktora na vašu motivisanost?	• Povećanje plate 1 2 3 4 5 • Proširivanje posla 1 2 3 4 5 • Veća ovlaštenja 1 2 3 4 5 • Kontinuirane obuke

	1 2 3 4 5 Fleksibilno radno vrijeme 1 2 3 4 5
15. Da li ste motivisani na poslu koji obavljate?	- Da - Ne - Nemam stav
16. Da li smatrate da su zaposleni koji su adekvatno obučeni za određene radne pozicije više motivisani za rad?	- Da - Ne - Nemam stav
17. Da li smatrate da su Vaši nadređeni dovoljno obučeni da izvode i organizuju profesionalne obuke?	- Da - Ne - Nemam stav
18. Zaokružite metode obuke koje su zastupljene u Vašoj kompaniji.	- Predavanja - Studija slučaja - Diskusija - Grupne vježbe - Demonstracija - I – učenje
19. Da li smatrate da Vaši nadređeni imaju dobru komunikaciju sa zaposlenim?	- Da - Ne - Nemam stav