



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ
СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ: МЕНАџМЕНТ И БИЗНИС

**Иновативни приступ развоја људских ресурса
у функцији организационих перформанси у
одабраним земљама Дунавског региона**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор: Проф. др Агнеш Славић

Кандидат: Дражена Станојевић

Суботица, 2018. године

образац 5а

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ**

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Dražena Stanojević
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Agneš Slavić, vanredni profesor
Naslov rada: NR	Inovativni pristup razvoja ljudskih resursa u funkciji organizacionih performansi u odabranim zemljama Dunavskog regiona
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda: JI	srp. / eng.
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina
Godina: GO	2018
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Subotica, Segedinski put 9-11

Fizički opis rada: FO	(broj poglavlja 6/ stranica 260 / slika 9 / tabela 78/grafikona 14/ referenci 350/priloga 3)
Naučna oblast: NO	Menadžment
Naučna disciplina: ND	Menadžment ljudskih resursa
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Ljudski resursi, obuka, razvoj, performanse
UDK	
Čuva se: ČU	U Biblioteci Ekonomskog fakulteta u Subotici
Važna napomena: VN	
Izvod: IZ	Znanje, sposobnosti i veštine zaposlenih predstavljaju najvažniji resurs savremenih organizacija. Kako se organizacije suočavaju sa rastućom konkurencijom i globalizacijom poslovanja jedan od najvažnijih zadataka jeste privlačenje i zadržavanje kvalitetne radne snage. Obuka i razvoj zaposlenih predstavljaju važne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima uz sve veće interesovanje u teoriji i praksi i njihovom uticaju na organizacione performanse. U radu se razmatra kako primena inovativnih metoda obuke i razvoja utiče na performanse organizacije u preduzećima u Srbiji u poređenju sa zemljama Dunavskog regiona.
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	09.02.2017. godine
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	predsednik: član: član:

University of Novi Sad
Faculty of Economics Subotica
Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	
Author: AU	Dražena Stanojević
Mentor: MN	Prof. dr Agneš Slavić, Associate Professor
Title: TI	The innovative approach to human resource development in function of organizational performances in chosen countries of the Danube region
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2018
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Faculty of Economics Subotica, Segedinski put 9-11 Subotica

Physical description: PD	chapters 6/pages 260/ pictures 9/ graphs 14/tables 78/ reference 350/appendix 3
Scientific field SF	Management
Scientific discipline SD	Human Resource Management
Subject, Key words SKW	Human resources, training, development, performance
UC	
Holding data: HD	Library of Faculty of Economics in Subotica
Note: N	
Abstract: AB	The employees' knowledge, skills and abilities are the most important resources of modern organizations. As organizations are faced with increasing competition and globalization of business, one of the most important tasks is to attract and retain a quality workforce. Training and staff development are important activities of human resource management with the growing interest in the theory and practices, as well as their impact on organizational performances. The paper discusses how the application of innovative methods of training and development affect the enterprises' organizational performances in Serbia compared to other countries of the Danube region.
Accepted on Senate on: AS	09.02.2017.
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	president: member: member:

Садржај

1. УВОД	1
<i>Уводна разматрања</i>	1
<i>Мотивација за истраживање</i>	2
<i>Предмет истраживања</i>	4
<i>Циљ истраживања</i>	4
<i>Хипотезе истраживања</i>	4
<i>Методологија истраживања</i>	6
<i>Научни допринос докторске дисертације</i>	7
<i>Приказ дисертације по поглављима</i>	7
2. ПЕРФОРМАНС МЕНАџМЕНТ СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ ПОСЛОВНЕ УСПЕШНОСТИ	9
2.1. Перформанс менаџмент као стратегијско опредељење у функцији пословне успешности	9
<i>Специфичности и циљеви перформанс менаџмент приступа</i>	9
<i>Принципи, нивои и користи приступа управљања резултатима пословања компанија</i>	12
<i>Процес и развој система управљања перформансама</i>	14
2.2. Перформанс менаџмент на нивоу организације у функцији пословне успешности	17
<i>Карактеристике перформанс менаџмента на нивоу организације</i>	17
<i>Димензије и фазе управљања перформансама на нивоу организације</i>	19
<i>Најважнији кључни перформанс индикатори на нивоу организација</i>	22
2.3. Перформанс менаџмент на нивоу пословних процеса у функцији пословне успешности	26
<i>Перформанс менаџмент на нивоу пословних процеса</i>	26
<i>Димензије и савремени модели за мерење резултата пословних процеса</i>	28
<i>Најважнији кључни перформанс индикатори управљања људским ресурсима – посматран као процес</i>	35
2.4. Перформанс менаџмент на нивоу тимова у функцији пословне успешности	39
<i>Специфичности перформанс менаџмента на нивоу тимова</i>	39

	<i>Модел успешности тимова</i>	42
	<i>Процес управљања перформансама тимова</i>	44
	<i>Најважнији кључни перформанс индикатори на нивоу тимова</i>	45
2.5.	Перформанс менаџмент појединаца у функцији пословне успешности	48
	<i>Циљеви перформанс менаџмента на нивоу појединаца</i>	48
	<i>Процес и методе управљања учинцима појединаца</i>	49
	<i>Кључни перформанс индикатори на нивоу појединаца</i>	54
3.	ИНОВАТИВНИ ПРИСТУП РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА КОМПЕТЕНЦИЈА И ПОСЛОВНЕ УСПЕШНОСТИ	57
3.1.	Специфичности обуке и развоја запослених у оквиру активности менаџмента људских ресурса	57
	<i>Циљеви и користи обучавања запослених</i>	57
	<i>Разликовање појма обуке и развоја запослених у организацијама</i>	60
	<i>Место обуке и развоја унутар активности управљања људским ресурсима</i>	62
3.2.	Компоненте програма обучавања запослених	64
	<i>Анализа потребе за обучавањем у организацијама</i>	64
	<i>Обезбеђење спремности за учење код запослених</i>	67
	<i>Стварање окружења за учење у организацијама</i>	68
	<i>Обезбеђење трансфера обуке</i>	69
	<i>Методе обучавања запослених</i>	70
	<i>Евалуација програма обуке</i>	76
3.3.	Индивидуални и организациони развој каријере запослених	79
	<i>Концепт и фактори развоја каријере</i>	79
	<i>Сидра, стадијуми и методе развоја каријере запослених</i>	85
	<i>Индивидуални и организациони менаџмент каријере</i>	91
3.4.	Иновативни приступи развоја запослених	98
	<i>Специфичности иновативног приступа обучавања и развоја запослених</i>	98
	<i>Иновативни развој компетенција запослених</i>	100
	<i>Иновативни развој каријере запослених</i>	103
4.	УТИЦАЈ РАЗВОЈА ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ	112
	<i>Управљање знањем и успешност организација</i>	117
	<i>Компоненти обуке и перформансе организација</i>	124
	<i>Иновативни приступ развоја каријере запослених и резултати пословања предузећа</i>	127

5. ИСТРАЖИВАЊЕ МЕЃУЗАВИСНОСТИ ИНОВАТИВНОГ ПРИСТУПА РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ И ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПЕРФОРМАНСИ У ОДАБРАНИМ ЗЕМЉАМА ДУНАВСКОГ РЕГИОНА	129
5.1. Истраживање међузависности иновативног приступа развоја запослених и организационих перформанси у одабраним земљама Дунавског региона на бази података међународног Кранет истраживања	129
<i>Контекст истраживања – ХРМ пракса у Србији, Хрватској, Словенији, Мађарској и Словачкој</i>	129
<i>Опис методологије међународног Кранет истраживања</i>	136
<i>Резултати о утицају развоја компетенција и каријере запослених на перформансе организација</i>	150
<i>Анализа резултата истраживања Кранет о утицају развоја људских ресурса на перформансе организација</i>	162
5.2. Истраживање законитости ефикасног и иновативног развоја запослених у Србији - на бази анализе случаја	176
<i>Приказ пословања предузећа</i>	177
<i>Детаљан приказ праксе обучавања и развоја каријере запослених у предузећу</i>	181
<i>Утврђивање законитости ефикасног и иновативног развоја запослених у предузећу</i>	189
5.3. Израда модела развоја људских ресурса у функцији организационих перформанси у Србији	191
6. ЗАКЉУЧАК	195
<i>Закључна разматрања</i>	195
<i>Научни допринос докторске дисертације</i>	197
<i>Ограничења и правци будућих истраживања</i>	199
ЛИТЕРАТУРА	201
ПРИЛОЗИ	223
Прилог 1.: Кранет упитник коришћен у истраживачком периоду 2014-16 године	
Прилог 2.: Упитник коришћен за Анализу случаја	
Прилог 3.: Приказ истраживања о утицају обуке и развоја запослених на перформансе организација	

Листа слика

Слика бр. 2.1.1 Циљеви оцењивања радне успешности

Слика бр. 2.3 Процес перформанс менаџмента

Слика бр. 2.4 Интегрисани модел тимских перформанси

Слика бр. 3.3.2 Hollandov шестоугаони модел

Слика бр. 4.2 Концептуални модел ХР вредносног ланца

Слика бр. 4.3 Дизајн истраживања, испитаници и технике прикупљања података

Слика бр. 4.1 Утицај националних и организациони карактеристика на обуку и развој

Слика бр. 4.5 Истраживачки модел менаџмента знања

Слика 5.3. Модел развоја људских ресурса у функцији организационих перформанси у Србији

Листа табела

Табела бр. 2.1.2 Оквир сагледавања успешности предузећа

Табела бр. 2.2.1 Дефинисање организационих перформанси

Табела бр. 2.2.2 Варијабле на организационом нивоу

Табела бр. 2.2.3 Анализа перформанс менаџмент система

Табела бр. 2.3.1 Карактеристике одабраних мерних система

Табела бр. 2.3.3 Поређење функцијских и процесних мерних показатеља

Табела бр. 2.3.4 Примери показатеља праксе менаџмета људских ресурса по подручјима

Табела бр. 2.4.1 Анализа тимских перформанси

Табела бр. 2.5 Мерење резултата људских ресурса

Табела 3.1 Разлике између обуке и развоја

Табела бр. 3.3.1 Hollandova типологија личности и избор занимања

Табела бр. 3.3.3 Сидра каријере

Табела бр. 3.3.4 Улога функције људских ресурса у развоју каријере

Табела бр. 3.4.1 Разлике између подржаног и иновативног тренинга

Табела бр. 3.4.2 Разлике између протејске и традиционалне каријере

Табела бр. 4 Повезаност менаџмента људских ресурса и перформанси организације

Табела бр. 4. 4 Разлике између традиционалне економије и економије знања

Табела 4.6. Приказ истраживања о утицају обуке и развоја на перформансе организације

Табела 4.7 Корелација и Cronbach alpha (дијагонално) за скале мерења

Табела бр. 5.1.1 Популација становништва у одабраним земљама од 1960. до 2015. године

Табела бр. 5.1.2 Динамика одабране популације и индикатора тржишта радне снаге у Дунавском региону и Европској унији

Табела бр. 5.1.3 Државе Дунавског региона учеснице у Кранет пројекту у периоду 2015-2016 и број организација које су учествовале у истраживању

Табела бр. 5.1.4 Дистрибуција узорка према сектору у ком послују организације

Табела бр. 5.1.5. Дистрибуција узорка према делатности којом се баве организације

Табела бр. 5.1.6 Дистрибуција узорка према величини организације

Табела бр. 5.1.7. Број запослених и полна структура

Табела бр. 5.1.8 Дистрибуција узорка према старосном добу запослених (%)

Табела бр. 5.1.9 Дистрибуција узорка запослених према позицији у организацији (%)

Табела бр. 5.1.10 Дистрибуција запослених са факултетском дипломом у организацијама

- Табела бр. 5.1.11 Годишња флукуација и апсентизам запослених у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)*
- Табела бр. 5.1.12. Укљученост ХР менаџера у процес развоја пословне стратегије у организацијама Дунавског региона (%)*
- Табела бр. 5.1.13 Број и полна структура запослених у ХР одељењу у организацијама Дунавског региона*
- Табела бр. 5.1.14 ХР рацио у организацијама Дунавског региона*
- Табела бр. 5.1.15 Примарна одговорност за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)*
- Табела бр. 5.1.16 Постојање писане ХР стратегије за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)*
- Табела бр. 5.1.17 Примена систематичне процене потребе за обуком и ефективности обуке запослених у организацијама Дунавског региона (%)*
- Табела бр. 5.1.18 Екстензивност обуке запослених у организацијама Дунавског региона*
- Табела бр. 5.1.19 Удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених у организацијама Дунавског региона (%)*
- Табела бр. 5.1.20 Употреба метода за процену ефективности обуке у организацијама Дунавског региона (%)*
- Табела 5.1.21 Употреба метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона*
- Табела бр. 5.1.22 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на примену података о вредновању учинака запослених као инпута за дизајн активности обуке запослених*
- Табела 5.1.23 Вредност Т-теста (примена података о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених)*
- Табела бр. 5.1.24 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на постојање и примену систематичне процене потребе за обуком запослених*
- Табела бр. 5.1.25 Вредности Т-теста (процена потребе за обуком)*
- Табела бр. 5.1.26 Спирманов коефицијент корелације између нивоа организационих перформанси и примене учења заснованог на рачунарима и е-леарнинг-а*
- Табела бр. 5.1.27 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на постојање и примену систематичне процене ефективности обуке запослених*
- Табела бр. 5.1.28 Вредности Т-теста (процена ефективности обуке)*
- Табела 5.1.29 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на примену поврата на инвестиције као методе за процену ефективности обуке запослених*
- Табела 5.1.30 Т-тест (РОИ за процену ефективности обуке)*
- Табела бр. 5.1.31 Спирманов коефицијент корелације између нивоа организационих перформанси и примене методе центара процене/развоја запослених*
- Табела 5.1.32 Спирманов коефицијент корелације између нивоа организационих перформанси и примене методе слања запослених на међународне радне ангажмане и менторства*
- Табела 5.1.33 Спирманов коефицијент корелације између зависних и независних варијабли*

Табела 5.1.34. Сумирани приказ потврђених хипотеза истраживања

Табела бр. 5.2.1. Показатељи пословања предузећа

Табела бр. 5.2.2 Број запослених према стручној спреми

Табела бр. 5.2.3 Структура запослених према позицији у предузећу

Табела 5.2.4 Фактори успешности компаније

Табела бр. 5.2.5 Подаци о флукуацији, апсентизму и значају људских ресурса

Табела бр. 5.2.6 Место одлучивања о доношењу одлука о обуци и развоју

Табела 5.2.7 Систем вредновања радне снаге

Табела 5.2.8 Ко формално вреднује категорије радне снаге?

Табела бр. 5.2.9 Удео трошкова обуке у укупним трошковима радне снаге

Табела бр. 5.2.10 Екстензивност обуке - број дана проведених на обуци

Табела бр. 5.2.11 Број програма обуке током година

Табела бр. 5.2.12 Значај обуке за новопримљене и раднике запослене дуже од годину дана

Табела бр. 5.2.13 Удео запослених у обуци

Табела 5.2.14 Методе обуке

Табела 5.2.15 Евалуације ефикасности обуке

Табела бр. 5.2.16 Ниво оутсорсинга у организацији

Табела бр. 5.2.17 Посебни програми за развој каријере

Табела бр. 5.2.18 Методе развоја каријере

Табела бр. 5.2.19 Категорије запослених који су укључени у развој каријере

Табела бр. 5.2.20 Успешност програма развоја каријере

Табела бр. 5.2.21 Процент талентованих запослених у 2016. години (%)

Табела бр. 5.2.22 Оцена перформанси организације

Табела бр. 5.2.23 Оцена учинака појединаца, тимова и организације током периода

Табела бр. 5.2.23 SWOT анализа

Табела у прилогу бр. 3 Приказ истраживања о утицају обуке и развоја запослених на перформансе организација

Листа графикана

Графикон бр. 5.1. Дистрибуција узорка према сектору

Графикон 5.2. Дистрибуција узорка према величини организације (%)

Графикон бр. 5.3 Годишња флукуација (%) запослених у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)

Графикон бр. 5.4 Годишњи апсентизам запослених у данима у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)

Графикон бр. 5.5 Основни показатељи ХРМ-а и активности обуке и развоја запослених у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)

Графикон бр. 5.6 Укљученост ХР менаџера у процес развоја пословне стратегије у организацијама Дунавског региона (%)

Графикон бр. 5.7 Примарна одговорност за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)

Графикон бр. 5.8 Постојање писане ХР стратегије за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)

Графикон бр. 5.9 Примена систематичне процене потребе за обуком и ефикасности обуке запослених у организацијама Дунавског региона (%)

Графикон бр. 5.10 Екстензивност обуке запослених у организацијама Дунавског региона (дани)

Графикон бр. 5.11 Удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених у организацијама Дунавског региона (% организација које инвестирају у обуку)

Графикон 5.12. Употреба метода за процену ефикасности обуке у организацијама Дунавског региона (%)

Графикон 5.13. Употреба метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона -1

Графикон 5.14 Употреба метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона - 2

Сажетак

Данас, у ери глобализације, изражене конкуренције и турбулентних промена, знање, способности и вештине запослених представљају најважнији ресурс организација. Међу активностима менаџмента људских ресурса (HRM-ХРМ), све већи значај добија обука и развој. Успешне компаније инвестирају значајна финансијска средства у усавршавање компетенција својих запослених да би тако оствариле конкурентску предност у динамичном и променљивом пословном окружењу. У теорији и пракси менаџмента, све више се истиче значај и утицај обуке и развоја запослених на перформансе организације. Иновативни приступ развоју људских ресурса подразумева континуелни развој свих чланова организације ради побољшања учинака појединаца, тимова и организације.

Предмет истраживања докторске дисертације представља утицај иновативног приступа развоја компетенција и каријере запослених на организационе перформансе у одабраним земљама Дунавског региона (Србија, Хрватска, Словенија, Мађарска и Словачка). Унутар активности развоја компетенција запослених посматра се примена иновативних метода за процену потребе за обучавањем, као и примена иновативних метода за трансфер обуке и за евалуацију развоја компетенција запослених. Унутар активности развоја каријере запослених, посебно је анализирана примена иновативних метода за процену потребе за развојем каријере, као и примена савремених метода за развој каријере запослених и за развој каријере менаџера. Од организационих перформанси посебна пажња је посвећена продуктивности, профитабилности, квалитету услуга и стопи иновација. Истраживање се заснивало на резултатима међународне истраживачке мреже „Кранет“ (Cranet) из периода 2008/10 и 2014/16, као и на методи Анализа случајева на примеру одабране компаније из Србије.

На основу резултата истраживања доказано је да активности обуке и развоја позитивно утичу на перформансе организације. Резултати истраживања указују на то који елементи примене иновативног развоја компетенција запослених (процена потребе за обучавањем, метод обучавања и метод евалуације програма обучавања), односно који елементи иновативног развоја каријере запослених (метод процене потребе за развојем, метод развоја запослених и метод развоја менаџера) утичу позитивно на побољшање перформансе организација (изражен помоћу квалитета услуга, продуктивности, профитабилности и нивоа иновација).

Научни допринос дисертације огледа се у детаљној анализи утицаја примене иновативног приступа развоју компетенција и развоја каријере запослених на перформансе предузећа у Србији и одабраним земљама Дунавског региона. Практичне импликације рада односе се израду модела обучавања и развоја запослених који доприноси побољшању индивидуалних перформанси појединих запослених, али и перформанси организација у целини.

Abstract

The knowledge, skills and abilities of employees in the period of globalization, increased competition and rapid changes represent the most important resources of an organization. The training and development (T&D) becomes more and more important among the activities of human resource management (HRM). Successful companies invest significant financial resources in the development of the competences of their employees in order to gain competitive advantage in the dynamic economic environment. The influence of employee training and development activities on the organisational performances becomes a more and more important issue in the management theory and practice. The innovative development of human resources means a continuous development of all members of an organization in order to increase the performance of individuals, teams and organisation.

The research in this doctoral dissertation is focused on the influence of innovative development of competences and careers of employees on the organizational performances in chosen countries of the Danube region (Serbia, Croatia, Slovenia, Hungary and Slovakia). Among the activities of employees' competence development in focus were: the implementation of innovative methods for needs assessment, training delivery and evaluation of competence development. Among the activities of career development the implementation of innovative methods for career development of employees and managers were studied. Among the organizational performances a special attention was paid to productivity, profitability, service quality and innovation rate. The research is based on the results of Cranet international research network from 2008/10 and 2014/16 research periods and on the case study method based on the example of a chosen company from Serbia.

Based on the obtained results it is proved that the activities of employee training and development have a positive impact on the organisational performances. Research results point to the elements of innovative competence development (needs assessment, training method, method of evaluation) and elements of innovative career development (method of needs assessment, method of employee development and method of manager development), which have a positive impact on the increase of organizational performances (productivity, profitability, service quality and innovation rate).

The scientific contribution of this dissertation may be recognized in the detailed analysis of the influence of innovative competence and career development of employees on the organizational performances in Serbia and chosen countries of the Danube region. The practical implications of the dissertation may be observed in the evolved model of employee training and development, which contributes to the increase of individual performances of single employees, but in the same time to the increase of the performances of the organisation, too.

1. Увод

Уводна разматрања

Савремене организације се сусрећу са бројним изазовима које им намеће турбулентно окружење. Глобализација, растућа конкуренција, константан развој науке и технологије, транзиција традиционалне економије ка економији заснованој на знању само су неки од чинилаца који утичу на пословни успех. У таквим околностима запослени са својим компетенцијама представљају најважнији ресурс у организацијама и извор конкурентских предности. Управљање људским ресурсима, односно побољшање учинка запослених на стратешки, етички и одговоран начин представља менаџмент активност од виталне важности. Стицање нових знања и вештина, могућност напредовања, плански развој каријере запослених, као и креирање организационе културе која подстиче учење и развој интелектуалног капитала представљају најважније факторе који доприносе задовољству запослених, и истовремено и развоју индивидуалних и организационих перформанси.

Међу активностима менаџмента људских ресурса (HRM-XPM), све већи значај добија обука и развој. Успешне компаније инвестирају значајна финансијска средства у усавршавање знања, вештина и способности својих запослених да би тако оствариле конкурентску предност у динамичном и променљивом пословном окружењу. Ефикасни програми обуке полазе од детаљне процене потреба, одабира одговарајућих метода обучавања и завршава се евалуацијом процеса и резултата обуке. Поред учења на индивидуалном нивоу модерно пословно окружење захтева и континуирано унапређење и имплементацију групних и организационих компетенција, односно приступ „учећих организација“.

Мотивација за истраживање

Управљање људским ресурсима представља важну функцију у савременим организацијама. Пословни системи се све више сусрећу са бројним изазовима које им намеће променљиво интерно и екстерно окружење. Конкурентска способност организација се заснива на ефикасном управљању људским капиталом. Знање, вештине и способности запослених представљају стратешки ресурс. Како многе организације послују на глобалним тржиштима, намеће се потреба укључивања компаративног менаџмента људских ресурса. Организације велику пажњу посвећују побољшању својих перформанси. Утицај ХРМ-а на организационе перформансе инспирисао је научну и стручну јавност да што детаљније истражи ову релацију. Иако је присутан велики број радова, емпиријским истраживањима се посвећивала мања пажња. Мотивација аутора за истраживање јесте недовољна посвећеност управљању људским ресурсима у домаћим организацијама и њиховом утицају на перформансе организације. За компарацију су узете поједине државе-чланице

Дунавског региона под претпоставком одређеног степена конвергенције праксе људских ресурса.

Предмет истраживања

У теорији и пракси менаџмента, све више се истиче значај и утицај појединих активности менаџмента људских ресурса на перформансе организације. По модерном схватању „стратешког партнерства“ функција људских ресурса треба да има истовремено и стратегијски и оперативни фокус и да истовремено води рачуна о системима и људима. Тада управљање људским ресурсима представља не само спону између стратегије и очекиваних перформанси организације са једне стране и потреба запослених и њихових појединачних перформанси са друге стране, већ је интегрални део формулисања и имплементације пословне стратегије.

Адекватни програми обуке и развоја кадрова воде не само до промене реакција, ставова, знања и понашања, већ и до унапређења резултата рада појединаца и преко тога до бољих перформанси организације изражене разним кључним перформанс индикаторима, као што су раст продуктивности и/или смањење апсентизма или флукуације запослених, побољшање квалитета производа или услуга, смањење трошкова и/или повећање профита компаније.

Иновативни приступ развоју људских ресурса подразумева континуелни развој свих чланова организације ради побољшања учинака појединаца, тимова и организације. Заснива се на мултидисциплинарном приступу, на активној улози свих учесника, не само током трансфера обуке, већ током свих компоненти, од дефинисања циљева, садржаја и методе обуке до примене стечених компетенција. Ради обезбеђења флексибилности организације, развој запослених је непрекидан процес, а и циљеви обуке су подложни променама. Иновативни развој подразумева проактиван приступ дефинисања потребе за развојем, прилагођавање метода обуке насталој ситуацији, као и климу отворености и подржавања и сталну евалуацију резултата обучавања и развоја запослених.

Због глобализације пословања намеће се потреба укључивања принципа међународног менаџмента људских ресурса у анализу, односно изучавања како организације управљају радном снагом у различитим националним оквирима, да ли постоји конвергенција (сличност) или дивергенција (различитост) менаџмент пракси. Резултати међународних истраживања из области менаџмента људских ресурса спроведених по Кранет (Cranet) методологији пружају богату базу за анализу и компарацију доминантне праксе разних ХРМ активности.

Предмет истраживања докторске дисертације из области менаџмента људских ресурса представља обучавање и развој људских ресурса, односно развој компетенција и каријере запослених, са посебним освртом на иновативни приступ развоја запослених у функцији организационих перформанси у одабраним земљама Дунавског региона (Србија, Хрватска, Словенија, Мађарска и Словачка).

У докторској дисертацији се прво приказује управљање перформансама предузећа, као стратегијско опредељење у функцији пословне успешности, принципи, користи,

процес и нивои перформанс менаџмента. Детаљније се приказују специфичности, димензије и процеси перформанс менаџмента на нивоу организација, пословних процеса, тимова и појединаца.

Дисертација се бави специфичностима обучавања и развоја запослених, описивањем компонената и метода развоја компетенција, као и основних концепата каријере и активности индивидуалног и организационог менаџмента каријере. Након тог приказа, фокусира се на иновативне приступе развоја компетенција и развоја каријере запослених. Посебан део рада је посвећен приказу резултата доступних научних истраживања о утицају активности обуке и развоја на организационе учинке, са посебним освртом на иновативни приступ развоја запослених и њене ефекте на организационе перформансе.

У емпиријском делу дисертације приказују се резултати Кранет истраживања о пракси обуке у Србији и у одабраним земљама Дунавског региона (Мађарска, Хрватска, Словенија и Словачка). Користећи одговарајуће статистичке методе утврђује се и ниво повезаности између примене иновативног приступа развоја запослених и перформанси организације у Србији и у региону.

Иновативни приступ развоја запослених се посматра кроз активности развоја компетенција (обучавања) и развоја каријере запослених. Унутар активности развоја компетенција запослених посматра се примена иновативних метода за процену потребе за обучавањем, као и примена иновативних метода за трансфер обуке и за евалуацију развоја компетенција запослених. Унутар активности развоја каријере запослених, посебно је анализирана примена иновативних метода за процену потребе за развојем каријере, као и примена савремених метода за развој каријере запослених и за развој каријере менаџера.

Од организационих перформанси посебна пажња је посвећена продуктивности, профитабилности, квалитету услуга и стопи иновација.

Истраживање се заснивало на резултатима међународне истраживачке мреже „Кранет“ (Cranet) из периода 2008/10 и 2014/16, као и на методи Анализа случајева.

Дефинисање предмета истраживања полази од релативног недостатка истраживања о пракси обучавања и развоја запослених у Републици Србији и у земљама региона, нарочито о примени иновативног приступа развоја компетенција и развоја каријере запослених и о квантификацији њеног утицаја на учинке појединаца и на успешност организација.

Специфичност дисертације чини богат узорак из пет земаља Дунавског региона, односно из Србије, Словеније, Хрватске, Мађарске и Словачке. Стандардизоване упитнике организације Кранет у 2014/16 истраживачком периоду попуњавали су ХР менаџери из укупно 1089 организација. Као што се у већини земаља ово истраживање спроводи по други или трећи пут, добијени подаци се могу лако упоредити са подацима из 2008/10 и 2004/2005 периода, могу се формулисати и тенденције у развоју активности људских ресурса.

Циљ истраживања

Општи циљ истраживања је утврђивање утицаја иновативног приступа развоја људских ресурса на организационе перформансе у Србији и одабраним земљама Дунавског региона.

Специфични циљеви обухватају следеће аспекте:

- 1) Истражити доминантну праксу и специфичности обучавања и развоја запослених у Србији, са фокусом на примену иновативног приступа у развоју компетенција и каријере запослених.
- 2) Утврдити тип и ниво повезаности примене разних аспеката иновативног приступа развоја запослених са организационим перформансама. Коришћењем адекватних статистичких метода изучавала би се веза између појединих аспеката иновативног приступа развоја компетенција запослених (иновативне методе за процену потребе за обучавањем, за трансфер обуке и за евалуацију развоја компетенција запослених), као и развоја каријере запослених (иновативне методе за процену потребе за развојем каријере, као и савремених метода за развој каријере запослених и за развој каријере менаџера) и одабраних кључних перформанс индикатора организација (продуктивност, профитабилност, квалитет услуге, стопа иновација).
- 3) На основу добијених резултата утврдити елементе модела иновативног развоја запослених који значајно побољшавају организационе перформансе узимајући у обзир специфичности пословног окружења у Србији и у одабраним земљама Дунавског региона.

Хипотезе истраживања

На основу наведених задатака и циљева истраживања формиране су две основне хипотезе (X1 и X2) од које се полази у раду:

X1: Примена иновативног приступа у развоју компетенција запослених побољшава перформансе организације.

X2: Примена иновативног приступа у развоју каријере запослених побољшава перформансе организације.

Помоћне хипотезе које подржавају основну хипотезу X1 су:

X1a: Постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организација између компанија које користе иновативне методе процене потребе за обучавањем и оних компанија које то не користе.

X1b: Између примене иновативних метода обучавања и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.

X1ц: Постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организације између компанија које користе иновативне методе евалуације програма обучавања и оних компанија које то не користе.

Помоћне хипотезе које подржавају основну хипотезу X2 су:

X2а: Између примене иновативних метода процене потребе за развојем каријере запослених и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.

X2б: Између примене иновативних метода развоја каријере запослених и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.

X2ц: Између примене иновативних метода развоја каријере менаџера и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.

Дефинисане хипотезе се односе на организације из посматраних одабраних земаља Дунавског региона, и то из Србије, Хрватске, Словеније, Мађарске и Словачке.

Варијабле коришћене у хипотезама изражавале би се преко следећих индикатора:

Хипотеза:	Варијабла:	Индикатор:
Независне варијабле		
X1а	Примена иновативне методе процене потребе за обучавањем	Коришћење података вредновања учинака запослених за дизајн активности обучавања Постојање систематске процене потребе за обучавањем
X1б	Примена иновативне методе обучавања	Примена учења заснованог на рачунарима и e-learning-a
X1ц	Примена иновативне методе евалуације програма обучавања	Систематско вредновање ефикасности програма обучавања Примена методе поврата на инвестиције (Return on investment) за евалуацију ефикасности обуке
X2а	Примене иновативне методе процене потребе за развојем каријере запослених	Примена технике развојних центара
X2б	Примена иновативне методе развоја каријере запослених	Примена методе менторства Примена методе међународних радних ангажмана
X2ц	Примена иновативне методе развоја каријере менаџера	Примена методе коучинга (coaching) Примена шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала
Зависне варијабле		
X1-X2	Перформансе организација	Продуктивност Профитабилност Квалитет услуге Стопа иновација

Методологија истраживања

Истраживањем ставова и достигнућа из области перформанс менаџмента и управљања људским ресурсима приказаних у доступним стручним књигама, научним часописима и интернет изворима извршиће се теоријска анализа обуке и развоја запослених као значајне активности менаџмента људских ресурса и њиховог утицаја на организационе перформансе. Посебна пажња се посвећује иновативном приступу развоја компетенција и каријере запослених.

Емпиријско истраживање се базира на резултатима међународног Кранет истраживања – прикупљених на бази стандардизованог упитника преведеног на званичан језик земаља учесника. У овом истраживању Република Србија учествује од 2008. године. Међународно истраживање у истраживачком периоду 2014/16 је у фази финализације, али је у Србији и анализираним земљама Дунавског региона већ окончан.

Узорак Кранет истраживања чине организације у приватном и јавном власништву, са углавном више од 200 запослених, из разних привредних грана. Стандардизовани упитник преведен на званичан језик посматране земље попуњавају менаџери за људске ресурсе дате компаније. Сваки упитник презентује праксу једне компаније о стратешком менаџменту људских ресурса, о активностима обезбеђења кадрова, о обучавању и развоју каријере запослених, о систему компензација, као и о начину комуницирања и односима између послодавца и запослених.

У истраживачком периоду 2008/10 године узорак 32 земаља (20 из Европске уније) чиниле су 6415 организација. У том периоду у Србији је попуњено 50 упитника, представљајући укупно 17.064 запослених. Из одабраних земаља Дунавског региона Кранет упитник је у том истраживачком периоду попунило: 139 организација из Мађарске, 219 из Словеније и 225 организација из Словачке.

У истраживачком периоду 2014/16 године Економски факултет у Суботици је по други пут извршио испитивање, на узорку од 160 организација са територије Србије (106 организација су из приватног, а 54 из јавног сектора). Одговоре на питања упитника давали су менаџери за људске ресурсе или руководиоци задужени за кадровска питања у организацијама са више од 50 запослених. Већина испитаних организација је из услужног сектора и опслужује национално тржиште. У овом периоду Кранет упитник је попунило 273 организације из Мађарске, 218 из Словеније, 267 организација из Словачке и 171 организација из Хрватске. Укупан узорак анализе истраживања приказаном у дисертацији чини 1089 организација.

За обраду података коришћен је SPSS for Windows рачунарски програм. Квантитативне и статистичке методе које ће се користити у анализи су: дескриптивна статистика, параметарске технике и непараметарске технике у зависности од природе података.

За детаљније упознавање тренутне праксе обучавања и развоја запослених у Србији користиће се и метода Анализе случајева. У оквиру тога детаљна пажња се посвећује анализи пословања предузећа, као и пракси обучавања – циљеви обучавања, избор учесника тренинг програма, процес обучавања, коришћене методе, трајање обука, трошкови обучавања, евалуација обучавања, методе развоја каријере, као и примени иновативног приступа обучавања и развоја каријере. Ови подаци би се упоређивали са резултатима пословања предузећа – ради утврђивања ефикасности разних аспеката иновативног приступа развоја компетенција и каријере запослених.

Научни допринос докторске дисертације

Потреба истраживања праксе обуке и развоја запослених и његовог утицаја на перформансе организације у Србији и земљама региона полази од релативног недостатка истраживања из ове веома важне области управљања људским ресурсима. Иако се у стручној литератури и пракси пуно говори о значају обуке и развоју запослених, недовољно пажње се посвећује ефикасном спровођењу ове ХРМ функције, као и мерењу како поједини видови обуке и развоја запослених утичу на перформансе појединаца и организације.

У дисертацији пажња се посвећује иновативном приступу развоја запослених и то на бази резултата Кранет истраживања из 2008/10 и 2014/15. година и на основу анализе праксе домаћих компанија. У раду се утврђује утицај иновативног приступа развоја компетенција и развоја каријере запослених на организационе перформансе у Србији и у региону – значајно повећавајући знања из области компаративног међународног менаџмента људских ресурса, пружајући значајан допринос теорији и пракси ХРМ-а.

Компаративна студија управљања људским ресурсима у региону Централно-источне Европе је релевантна и неопходна како из националне, тако и из међународне перспективе. Поред могућности да се открију главни трендови праксе обуке у Дунавском региону, искуство развијених земаља регије може бити веома корисно за земље са мање развијеним тренинг активностима. Конкретни подаци о утицају појединих аспеката иновативног приступа развоја запослених на организационе перформансе значајно доприносе истовременом постизању циљева организације и запослених, основног покретача менаџмента људских ресурса.

Приказ дисертације по поглављима

Дисертација је организована у шест поглавља.

Уводни део представља приказ уводних разматрања у коме се дефинишу предмет, циљеви, хипотезе, мотивација за истраживање и научни допринос дисертације.

Друго поглавље је посвећено перформанс менаџменту као стратегијском опредељењу организације. Све је већи број предузећа која настоје да побољшају учинке својих запослених, тимова, али и перформансе на нивоу организације

користећи бројне методе за процене учинака. У оквиру поглавља о перформанс менаџменту детаљно су приказани циљеви и користи, процеси и методе управљања перформансама како на нивоу саме организације, али и на нивоу тимова, процеса и појединаца.

Треће поглавље се бави обуком и развојем запослених, као важним функцијама ХРМ-а. У овом поглављу дефинишу се специфичности обуке, разлике у односу на развојну функцију, али и фазе кроз које пролазе запослени током обуке користећи бројне методе обучавања. Посебно се разматра традиционални и савремени процес развоја каријере, као и примена иновативних приступа који се све више користе у обучавању запослених.

Након што су у претходним поглављима разјашњени концепти перформанс менаџмента, обуке и развоја, следеће поглавље је посвећено приказу теоријских и емпиријских истраживања о утицају ХРМ-а, односно функције обуке на перформансе организације. Приказ бројних истраживања и ставова различитих аутора указује на све већи значај испитивања о утицају обуке на перформансе организације.

Пето поглавље је посвећено емпиријском делу дисертације и обухвата кратак опис карактеристика управљања људским ресурсима у одабраним земљама Дунавског региона, детаљан приказ Кранет истраживања (методологија, резултати и анализа резултата), као и студију случаја засновану на анализи праксе обучавања и развоја одабране домаће компаније. Након тих анализа, аутор предлаже модел за развој људских ресурса у функцији организационих перформанси у Србији.

У закључним напоменама се истиче значај иновативног приступа развоја компетенција и каријере запослених у функцији организационих перформанси, уз сумирање научног доприноса дисертације, као и могућих ограничења истраживања, предлога различитих праваца будућих истраживања.

2. Перформанс менаџмент систем организације у функцији пословне успешности

2.1 Перформанс менаџмент као стратегијско опредељење у функцији пословне успешности

Циљеви перформанс менаџмент приступа

На почетку поглавља о перформанс менаџменту битно је истаћи да стручна литература садржи неколико специфичних израза и приступа овом концепту од којих су неки у значајној мери различити до тога да су и међусобно супротстављени, који се неретко неадекватно користе и често се и помешају. У овом делу настоје се отклонити поменуте контрадикторности као и извршити разграничавање оних приступа који се разликују. Један од проблема који се јавља јесте и недоследност у употреби категоријалног апарата приликом представљања концепта, што доприноси, у великој мери, конфузији сваком ко се жели дубље бавити овом темом. Следи дефиниција најважнијих стручних израза везаних за перформанс менаџмент организације.

Перформанс менаџмент систем (Performance management system) је холистичан приступ менаџмента и контроле организационих перформанси. Одређује се као развој формалних и неформалних механизма, процеса, система и мрежа које организације користе за преношење кључних циљева дефинисаних од стране менаџмента, за подржавање стратешких процеса и стално управљање помоћу анализе, планирања, контроле, награђивања и широко схваћеног управљања перформансама и пружање подршке и помоћи за организационо учење и промене (према Ferreira-Otley, 2009, стр. 264).

Перформанс менаџмент системи често садрже мере и за понашање (шта запослени ради) и за резултат (шта је исход понашања запосленог).

Перформансе менаџмент (Performanse management) се дефинише као континуелни процес идентификовања, мерења и развоја перформанси појединаца и тимова и усклађивања перформанси са стратешким циљевима организације. Дефиниција истиче два аспекта перформансе менаџмента. Прво, да је реч о непрекидном процесу постављања циљева, праћења перформанси и давања фитбека. Са друге стране, перформанс менаџмент захтева да менаџери обезбеде да активности и аутопути запослених буду у складу са организационим циљевима и тако помажу у постизању конкурентске предности (према Aguinis, 2009, стр. 2) Аутор Aguinis (2009, стр. 78) истиче да појам перформансе не укључује резултат, већ само понашање запосленог.

Мерење перформанси (Performanse appraisal) је део перформанс менаџмента и подразумева систематско праћење перформанси запослених, њихово формалну процену и давање фитбека ради побољшања перформанси. Према аутору Aguinis (2009, стр. 3-4) перформанс менаџмент је део система награђивања.

У оквиру менаџмента људских ресурса појам перформанс менаџмента се посматра мало другачије него у оквиру општег перформанс менаџмента, јер се дефинише као систематски процес побољшања организационих перформанси развојем перформансе појединаца и тимова. (према Armstrong, 2006б, стр. 495). Armstrong, (2006б, стр. 498) наводи да се под појмом перформанси подразумевају се и инпути (понашања) и аутпути (резултати).

Узимајући у обзир тематику дисертације, у наставку поглавља приказаће се разни аспекти перформанс менаџмента углавном са аспекта менаџмента људских ресурса.

Перформанс менаџмент представља важан концепт како за појединца тако и за организацију у целини. Имплицира процену тренутних или претходних резултата, тј. перформанси запослених, тимова или организације у целини.

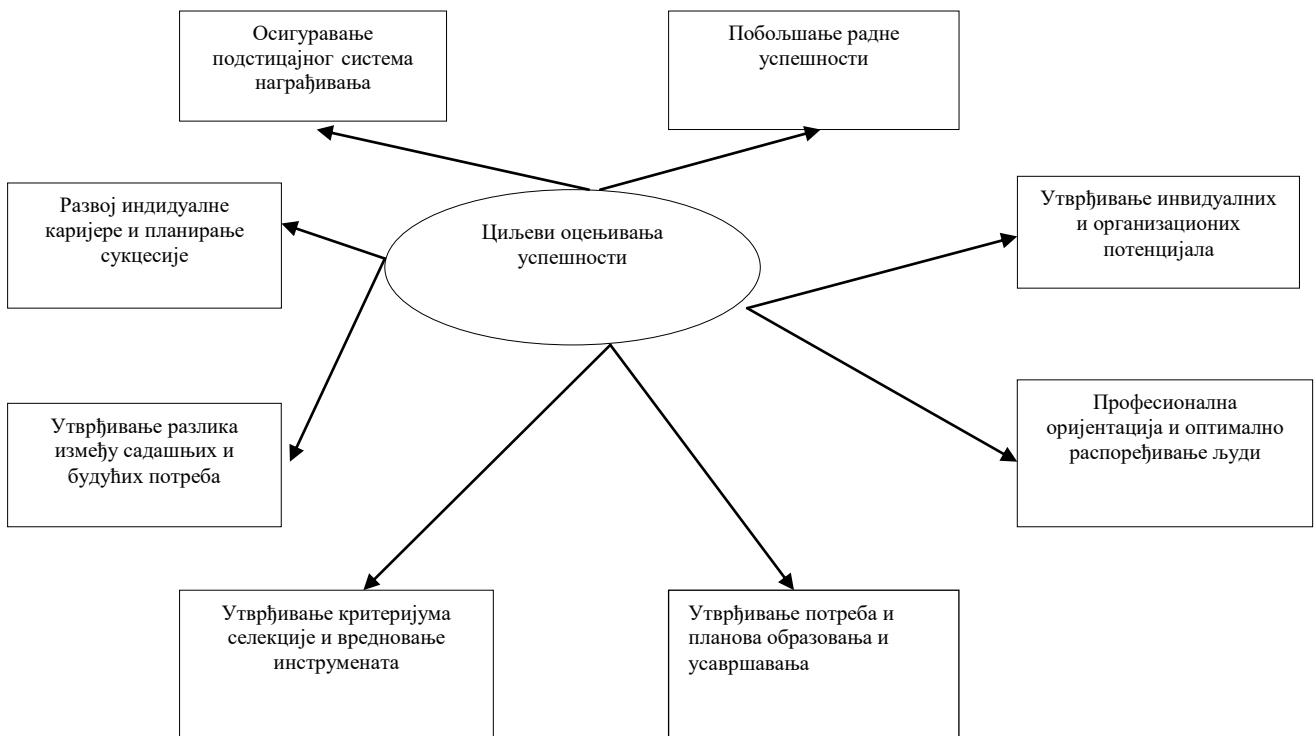
Аутор Armstrong (2009а, стр. 9) истиче да је перформанс менаџмент систематски процес за побољшање организационих перформанси кроз унапређење перформанси појединаца и тимова. То је начин за добијање бољих резултата разумевањем и управљањем перформанси у оквиру планираних циљева, стандарда и захтеваних компетенција.

Armstrong и Murlis, (1994) истичу да је перформанс менаџмент средство за остваривање бољих резултата организација, тимова и појединаца унутар договореног оквира планираних циљева и стандарда (према Armstrong, 2009а, стр. 9). Према другим ауторима перформанс менаџмент представља процес у којем организација управља својим перформансама у складу са својом корпоративном и функционалном стратегијом и циљевима (Bitici, Carrie и McDevitt, 1997). Перформанс менаџмент је низ пракси које организације примењују како би побољшале перформансе циљне особе или групе са крајњим циљем побољшања организационих перформанси (DeNisi, 2000). Перформанс менаџмент представља систематски приступ побољшања индивидуалних и тимских перформанси у циљу постизања организационих циљева (Hendry, Bradley и Perkins, 1997). Walters (1995) дефинише перформанс менаџмент као процес усмеравања и подржавања запослених како би радили што ефективније и ефикасније у складу са потребама организације (према Armstrong, 2009а, стр. 57).

Аутори Крстић и Секулић (2013, стр. 42) наводе да перформанс менаџмент подразумева одређене елементе, инструменте, технике и методе помоћу којих се менаџерима пружа могућност да идентификују, остварују и увећавају стваралачки капацитет ресурса и способности предузећа.

Перформанс менаџмент представља основу за бројне активности менаџмента људских ресурса: идентификовање потреба за обуком особља, регрутација кандидата, развој каријере, материјално и нематеријално награђивање запослених (према Славић, Бербер & Лековић 2014).

Основни циљ праћења и оцењивања радне успешности јесте подизање организационе способности и остваривање стратегијских циљева. Процена успешности служи за доношење квалитетних одлука у вези са награђивањем. Без процене успешности није могуће планирање развоја индивидуалне каријере. Аутор Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 507) то дефинише на следећи начин:



Слика 2.1.1 Циљеви оцењивања радне успешности (извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 507)

Општи циљ перформанс менаџмента јесте успостављање културе високих перформанси у којој појединци и тимови преузимају одговорност за континуирано побољшање пословних процеса и сопствених вештина и то унутар оквира ефикасног лидерства. Конкретно, перформанс менаџмент представља усклађивање индивидуалних циљева са организационим циљевима и доприноси томе да појединци усвоје корпоративне кључне вредности (према Armstrong, 2006а, стр.2).

Како би се што боље разумео перформанс менаџмент, неопходно је разумевање следећих појмова: значења перформанси, важност вредности, значење усклађивања, управљање очекивањима и значај дискреционог понашања (Armstrong, 2006а, стр.6).

Високе перформансе захтевају одговарајућа понашања, посебно дискрециона понашања и ефикасно коришћење захтеваних вештина, знања и компетенција. Вредност перформанси представља аспект понашања који је фокусиран на реализацију кључних вредности као што су брига за квалитет, брига за једнаке могућности и етички рад. Једна од фундаменталних сврха перформанс менаџмента јесте усклађивање индивидуалних и организационих циљева. Перформанс менаџмент је суштински менаџмент очекивања, али је усмерен и на подстицање дискреционог понашања.

Перформансе се често дефинишу као достизање квантификованих циљева, али аутор Armstrong (2006а, стр.7) истиче да није само битно шта су људи постигли, већ на који начин, односно и резултати и понашање.

Дефинисање појма перформанси води ка закључку да перформанс менаџмент подразумева заједничко разматрање инпута (понашање) и аутпута (резултате). Перформанса представља достизање вредности организације као аспект понашања фокусиран на то како људи реализују кључне вредности, како што су брига о квалитету, људима, једнаким могућностима. Једна од фундаменталних сврха перформанс менаџмента јесте усклађивање појединачних и организационих циљева. У суштинском смислу, перформанс менаџмент представља управљање очекивањима - ствара заједничко разумевање о захтевима, како би се побољшале перформансе и на који начин ће достигнућа бити у складу са очекивањима људи. Перформанс менаџмент води рачуна о оснаживању очекиваног продуктивног понашања (према Armstrong, 2006а, стр.6-8).

Од перформанс менаџмента се очекује да побољша организационе перформансе стварајући културу перформанси у којој је достизање перформанси начин живота (Armstrong, 2009а, стр. 210). Специфично, утицај би требао да се односи на побољшање перформанси појединца или у ређим ситуацијама на тимове. Конкретно, од перформанс менаџмента се очекује да побољша следеће аспекте пословања:

- Комуницира заједничку визију кроз организацију како би се лакше успоставили адекватно лидерство и стилови менаџмента;
- Дефинише појединачне захтеве и очекивања свих запослених у смислу инпута и оутпута који се очекује од њих, ради смањења конфузије и двосмислености;
- Обезбеђује оквир и окружење за развој тимова;
- Обезбеђује климу и системе који подржавају награђивање и саопштавају на који начин организације и људи могу да достигну побољшане перформансе;
- Достизање побољшаних перформанси;
- Помоћ људима у управљању недоумицама (Armstrong, 2009а, стр. 210-211).

Принципи, нивои и користи приступа управљања резултатима пословања компанија

„Управљање перформансама предузећа повезује људе са перформансама и профитом. Оно започиње разумевањем шта се подразумева под економским успехом предузећа, а затим обезбеђује да свако у предузећу ефикасно ради како би се остварио успех. Управљање перформансама обухвата све оне аспекте управљања који су дизајнирани да побољшају ефикасност и ефективност појединаца и организације. Отуда, основна сврха управљања перформансама је развој потенцијала запослених, како би побољшали своје перформансе и, кроз повезивање индивидуалних циљева са пословним стратегијама, унапредили перформансе предузећа. Brown и Armstrong (2000) сматрају да је перформанс менаџмент све оно што једна организација ради на побољшању својих перформанси. Ови аутори

претпостављају четири основне сврхе система управљања перформансама у смислу да оно:

- 1) пружа основу за управљање очекивањима организације и запослених,
- 2) обезбеђује оквир који олакшава интеграцију организационих и појединачних циљева стартујући са комуникацијом и интеграцијом суштинских вредности организације,
- 3) мотивисан је ка остваривању јасно утврђених очекивања,
- 4) обезбеђује развојни процес организације постављајући смернице које помажу у успостављању будућих потреба и резултата“ (према Тадић, 2015, стр. 54)

Како би постигла високе перформансе, организација мора да планира, дизајнира и управља перформансама на три нивоа: организационом, процесном и индивидуалном нивоу.

Управљање на организационом нивоу односи се на однос организације са тржиштем, при чему је основни скелет сачињен од главних функција које чине организацију. У оквиру овог нивоа варијабле које утичу на перформансе су: стратегија, циљеви и мере, организациона структура и имплементација ресурса.

Управљање на процесном нивоу односи се на приказ тока рада, како се посао обавља. Организација производи аутпуте кроз мноштво повезаних радних процеса као што су: процес дизајнирања новог производа, набавке, производње, продаје, дистрибуције и наплате. Организација је толико успешна колико су успешни њени процеси. У циљу успешног управљања варијаблима перформанси на процесном нивоу, морају се обезбедити следећи услови: да су процеси инсталирани према потребама потрошача, ефикасан и ефективан рад, те да су процесни циљеви и мере прилагођени захтевима потрошача и организације.

Управљање на индивидуалном нивоу односи се на приказ како се процеси обављају и контролишу од стране индивидуално запослених који обављају различите послове. Овај ниво перформанси утврђује ефективност/ефикасност појединачног посла који при томе доприноси ефикасности/ефективности процесног и организационог нивоа (према Rummler и Brache, 1995, стр. 15-18).

Rummler и Brache (1995, стр. 18-19) дефинисали су матрицу, оквир сагледавања успешности предузећа, тако да су три наведена нивоа посматрали из три различите перспективе:

- 1) циљева и мера успешности,
- 2) дизајна и примене и
- 3) праксе менаџмента.

Исти аутори су помоћу матрица утврдили девет различитих елемената или варијабли перформанси које треба узети у обзир при унапређивању перформанси организације предузећа, истичући да је потребно истовремено међусобно сагледавати и усклађивати мерне показатеље сва три нивоа (што приказује наредна табела).

Табела бр. 2.1.2 Оквир сагледавања успешности предузећа

Ниво	Циљеви	Дизајн	Менаџмент
Организациони	Организациони циљеви и мере успешности	Организациони дизајн и примена	Управљање организацијом
Процесни	Процесни циљеви и мере успешности	Процесни дизајн и примена	Управљање процесима
Индивидуални	Индивидуални циљеви и мере успешности	Индивидуални дизајн и примена	Управљање активностима

Извор: Rummler и Brache (1995, стр. 19)

Тржишна економија и предузетничка култура 80-тих година прошлог века су фокусирали пажњу на постизање конкурентске предности и постизања додатне вредности кроз боље коришћење ресурса. Растући значај менаџмента људских ресурса такође је допринео повећању значаја перформанс менаџмента. Као што истиче Sparrow (2008), овај раст је праћен премештањем фокуса са процене перформансе на шири план побољшања перформанси, уз нагласак на отвореније и искреније комуникације између руководиоца и појединаца о понашању и резултатима, као и на потребу да мотивишу запослене. Он је истакао три правца развоја менаџмента људских ресурса који су довели до промене фокуса:

- 1) Управљање талентима - систематска идентификација и развој талентованих људи;
- 2) Сегментација запослених - идентификација и адекватан третман запослених чије перформансе стварно доприносе пословним резултатима;
- 3) Концепт укупног награђивања - препознавање да систем награђивања треба да обухвати и финансијско и нефинансијско награђивање као што су унапређења и могућности за развој, које се могу обезбедити и кроз процес перформанс менаџмента (Armstrong, 2009а, стр. 26).

Процес и развој система управљања перформансама

Перформанс менаџмент је процес успостављања заједничког разумевања о томе шта треба да се постигне и на који начин, као и приступ управљања и развоја људи што доводи до побољшања индивидуалних, тимских и организационих перформанса. Такође, може да посматра као стратешки и интегрисани приступ постизања трајног успеха организације који је фокусиран на побољшање перформанси и развој запослених. Значење стратешки приступ подразумева да се бави ширим питањима са којима се пословање суочава уколико жели да ефикасно функционише у окружењу уз општи праваца постизања дугорочних циљева. Важан циљ перформанс менаџмента јесте постизање пословне стратегије. Интегрисани је следећем смислу:

- 1) Вертикална интеграција - повезивање и усклађивање пословних, групних и појединачних циљева;
- 2) Функционална интеграција - повезивање функционалних стратегија у различитим сегментима пословања;

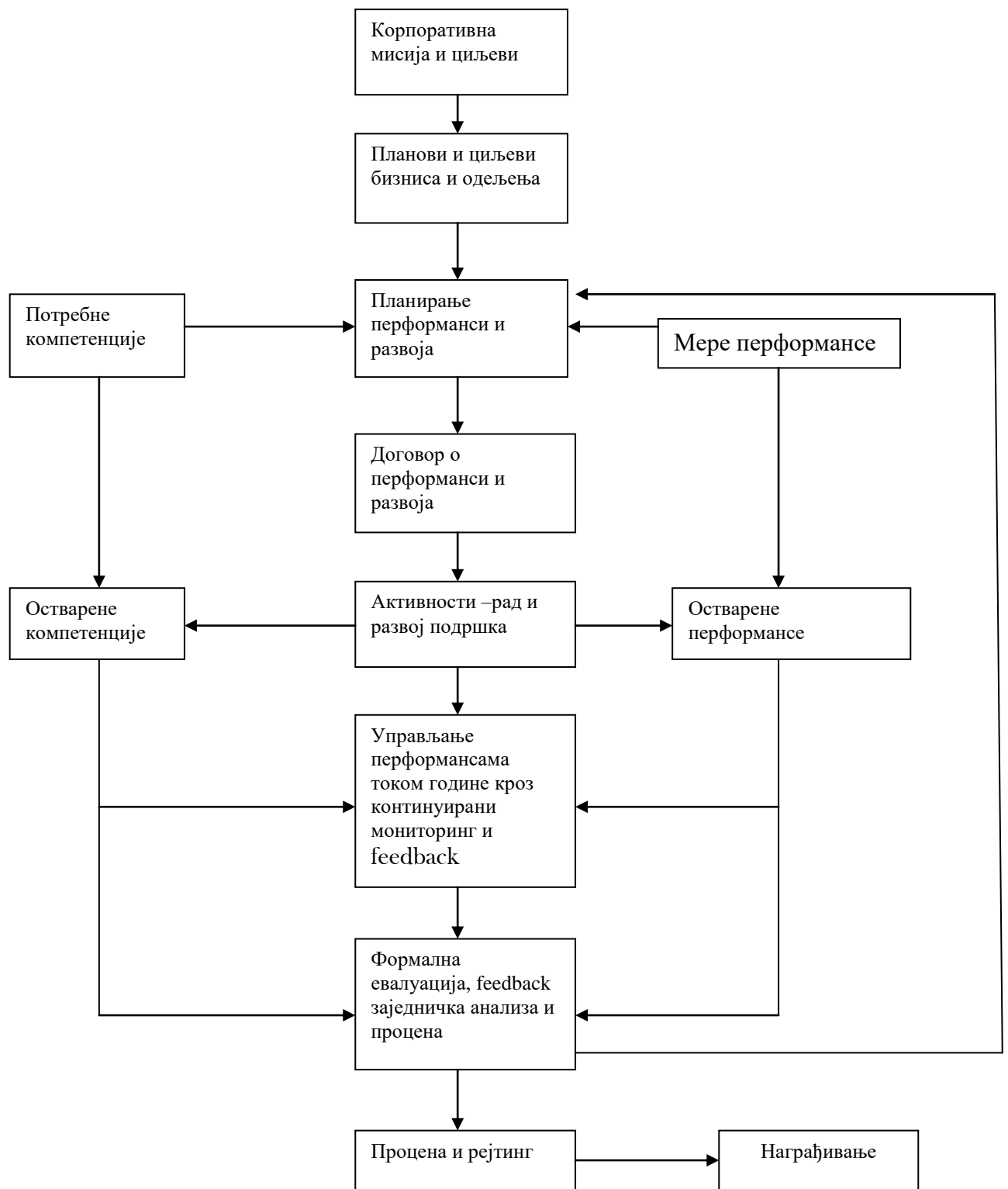
- 3) Интеграција менаџмента људских ресурса - повезивање различитих аспеката менаџмента људских ресурса, посебно организациони развој, управљање људским капиталом, управљања талентима, обуку и развој и награђивање како би се достигао кохерентан приступ управљању и развоју запослених;
- 4) Интеграција индивидуалних потреба са организационим колико год је могуће, фокусирајући се на побољшање перформанси у намери да се повећа ефикасност појединаца, тимова и организација (према Armstrong, 2009а, стр. 55-56).

Према ауторима које се баве перформанс менаџментом – процес се одвија кроз неколико повезаних активности. Aguinis (2009а, стр. 32) дефинише процес од шест елемената: предуслови, планирање перформансе, извршење перформансе, мерење перформансе, разговор о перформанси и поновно одређење перформанси.

Процес перформанс менаџмента у смислу управљања људским ресурсима најчешће се приказује кроз четири фазе: планирање, активности, мониторинг, евалуација (према Штангл Шушњар, Славић и Бербер, 2017, стр. 414-416). Планирање перформанси обухвата следеће активности: дефинисање улога, циљеве, компетенције, унапређење перформанси и лични развој. Фаза активности обухвата извршавање задатака у циљу постизања договорених циљева и стандарда перформанси. Мониторинг представља један од најважнијих корака у којем се од менаџера очекује да врши праћење рада запослених и пружи повратне информације у току самог извршавања активности. Евалуација представља део процеса у којем се врши вредновање резултата запослених. Појединце би требало подстицати да сами процењују резултате, а од менаџера се очекује да усвоје улоге који би подстицале коучинг, пружање подршке и смерница.

Корпоративни циљеви, мисија и стратегија јесу база на основу које се дефинишу пословни циљеви и планови предузећа, али и планови и циљеви сваке организационе јединице и одељења. Након тога се спроводи процес планирања перформанси и развоја где је важно да се утврде захтеви у погледу потребних компетенција извршилаца који раде на пословима за које се дефинишу мере перформанси. Фаза активности треба да доведе до остварења перформанси при чему је важна континуирана подршка процесу рада кроз стални мониторинг и пружање повратних информација како би сви били обавештени и упознати са достигнућима. Након завршетка пројекта или пословне године, приступа се заједничкој анализи и процени перформанси како би се утврдила остварења, предложила унапређења и како би били препознати проблеми који су довели до евентуалних негативних одступања од циљева (према Armstrong, 2009а, стр. 63).

У наставку је шематски приказан редослед корака по свим фазама перформанс менаџмента.



Слика бр. 2.1.3 Редослед корака у процесу управљања перформансама (извор: Armstrong, 2009а, стр 63).

У комплексним и турбулентним условима пословања, пред менаџмент савремених предузећа постављају се посебни захтеви и изазови у процесу перформанс менаџмента. Конзистентна структура одговорности менаџмента значајно утиче на

процесе мерења и контроле перформанси предузећа. Балансирање краткорочних резултата и дугорочних способности и могућности за раст такође представља важан изазов за менаџмент и власније предузећа. Систем мерења и контроле перформанси треба да помогне у процесу управљања како би се баланс између захтева за остваривање високе добити и потребе за сталним инвестирање како би се омогућио дугорочан раст и развој. Менаџмент се сусреће са очекивањем различитих стејкхолдера који имају различите интересе, циљеве и доприносе што указује на потребу за праћењем различитих аспеката перформанси. Велики изазов представљају стратегије на различитим нивоима које треба да се учине оперативним и преточе у акцију. Осим тога, менаџмент треба да буде фокусиран на континуирану усредсређеност на оно што је суштински важно за остваривање конкурентске предности (према Крстић и Секулић, 2013, стр. 49-50).

2.2 Перформанс менаџмент на нивоу организације у функцији пословне успешности

Карактеристике перформанс менаџмента на нивоу организације

Примена одговарајућег система управљања перформансама представља средство за континуирано побољшање перформанси целе организације, њених тимова и појединаца унутар њих. Потенцијалне користи од система управљања перформансама огледају се у остваривању циљева који се могу систематизовати у три групе: остваривање циљева предузећа као пословног система, остваривање циљева управљања људским ресурсима и остваривање циљева појединца.

Остваривање циљева пословања предузећа као система подразумева: фокусирање на кључне циљеве власнике; усклађивање циљева организације, циљева пословних функција и циљева појединаца; смањење трошкова; повећање продуктивности; подршку у остваривању различитих иницијатива и програма за унапређење пословних перформанси.

Остваривање циљева управљања људским ресурсима значи побољшање комуникације о начинима остваривања пословних циљева; повећање мотивисаности у ангажовању; спровођење промена усмерених на тзв. „културу перформанси“, повећање продуктивности; подршку лојалности запослених у организацији; промену или побољшање управљачког стила у организацији; монетарно и немонетарно стимулисање запослених на бази њихових компетентности и доприноса оствареним перформансама; повећање усредсређености на обучавање и учење запослених; обезбеђење бољих начина за процену перформанси сваког појединца ради ефективнијег управљања.

Остваривање циљева појединца као члана колектива подразумева: обезбеђивање јасности по питању очекиваних перформанси од појединца, редовније повратне информације о томе како појединци извршавају своје задатке; знати како менаџери гледају на перформансе подређених; дефинисање специфичних програма за обучавање да би се задовољиле исказане потребе појединца за иновирањем знања;

утврђивање могућности за развој каријере; повећање учешћа запослених у одлучивању (Hartle, 1997, стр. 16, према Крстић и Секулић, 2013, стр. 45).

Елементарни принципи процеса перформанс менаџмента предузећа могу се сажети кроз следеће:

- Дефинисање јасних, разумљивих, прецизних циљева;
- Усредсређеност пажње менаџмента на кључне факторе успеха предузећа и његових јединица;
- Непрекидно побољшање перформанси предузећа;
- Заједничка усмереност менаџмента и запослених на оно што се жели побољшати и како то и остварити;
- Примена менаџмент стила који подржава отворену и искрену комуникацију између надређеног и подређеног;
- Стално обезбеђивање квалитетних управљачких, тј. Контролно-усмеравајућих информација;
- Адекватно мерење и извештавање о оствареним пословним перформансама;
- Награђивање базирано на оствареним перформансама;
- Континуирано упоређивање са субјектима са бољим перформансама (према Крстић и Секулић, 2013, стр. 46).

Енос (2007) истиче да иако се у стручној литератури могу наћи различите дефиниције, организационе перформансе односе на дефинисање и постизање специфичних циљева.

Доња табела приказује различите ставове о организационим перформансама и њиховом доприносу.

Табела бр. 2.2.1 Дефинисање организационих перформанси

Аутор	Дефиниција	Допринос
Enos (2007)	Организационе перформансе су индикатори и прогресивна остварења оипљивих, специфичних, мерљивих, корисних и лично значајних циљева.	Дефинисање и селекција квантитативних индикатора.
Parmenter (2010)	Организационе перформансе су обележени и класификовани према индикаторима успеха, индикатора перформанси и кључних индикатора перформанси, као кључни индикатори успеха. Фундаментални фактори успеха су списак проблема и аспекти организационе перформансе које указују на виталност, статус и успех организације	Кључни индикатори организационих перформанси.
Franceschini, Galletto & Maisano (2007)	Мерење организационих перформанси извештава о дугорочном процесу континуираног праћења и извештавања о достигнућима, нарочито о претходно дефинисаним циљевима. Мере организационих перформанси могу бити у вези са врстом или нивоом процеса, резултатима директних аутпута.	Посматрање свега онога са чиме мере организационих перформанси могу бити повезане
Buble (2006)	Узимајући у обзир ефекте, перформансе представљају почетак трансформације пословних процеса. Један од циљева а побољшања пословних процеса је утврђивање економског смисла шта промене доносе, што није могуће без мерења перформанси.	Квантификовање економског смисла промена
Jeston & Nelis (2008)	Ако се не мере пословне перформансе, није могуће управљати пословањем. Мерење перформанси значи бити у стању да се у одређеним околностима донесе одлука.	Значај мерења перформанси у контексту доношења добрих пословних одлука.
Davenport (1993)	Акције су важне, али се не узимају у обзир све док нису усмерене на побољшање процеса.	Дискусија о проблемима перформанси.

Извор: Peronja (2015,стр. 4)

У наведеној табели приказани су ставови различитих аутора о перформансама. Перформансе представљају важне индикаторе за мерљиве и оипљиве циљеве, њихов значај мерења огледа се у контексту доношења добрих пословних одлука, трансформације пословних процеса и извештавање о достигнућима.

Димензије и фазе управљања перформансама на нивоу организације

На организационом нивоу посматра се природа и правац посматрања, као и начин на који се постављају циљеви и управља организацијом предузећа што приказује наредна табела.

Табела бр. 2.2.2 Варијабле на организационом нивоу

Организациони циљеви и мере организационе успешности	Организациони дизајн и његова примена	Управљање организацијом
Да ли је стратегија организације дефинисана и саопштена запосленима?	Да ли су све релевантне функције припремљене?	Да ли су постављени одговарајући функционални циљеви?
Да ли је стратегија дефинисана у складу са спољним претњама и могућностима и унутрашњим снагама и слабостима?	Да ли су све функције неопходне? Да ли је тренутни ток инпута и аутпута између функција одговарајући?	Да ли се релевантни учинак/перформанса мери? Да ли су ресурси одговарајуће распоређени?
Да ли су утврђени и саопштени захтевани резултати, тј. перформансе које се очекују оквиру сваког аутпута?	Да ли формална организациона структура подржава стратегију и подстиче ефикасност система?	Да ли се управља односима између функција?

Извор: Rummler и Brache (1995, стр. 27)

Организациони циљеви, као прва варијабла матрице перформанси, представљају део пословне стратегије. Сва три нивоа перформанси, као и све остале варијабле матрикса заснивају се на постављеним организационим циљевима.

Организациони циљеви су стратешки. Добра стратегија идентификује организационе производе и услуге, потрошачке групе (тржишта), конкурентска предност, производни и тржишни приоритети.

Организациони дизајн – ова варијабла односи се на структуру организације. Међутим, организациони дизајн, кроз структуру, треба да обухвати више од пуких граница између функција, као и „слепо“ извештавање по хијерархији.

Менаџери и аналитичари морају да дизајнирају организацију која ће омогућити усклађивање са организационим циљевима.

Управљање организацијом – организација може имати одговарајуће циљеве и структуру која омогућава да функционише као ефикасан систем. Међутим, да би функционисала ефективно и ефикасно, организацијом се мора управљати. На организационом нивоу, управљање укључује: управљање циљевима, управљање перформансама, управљање ресурсима, управљање односима између функција.

Уколико руководиоци не управљају перформансама на организационом нивоу, најбоље што могу да очекују је скроман учинак. Напори на побољшању перформанси на неком другом нивоу биће само контрапродуктивни. Проблеми у случају неадекватног управљања су следећи:

- Различитост квалитета није вођена јасном организационом стратегијом (стратегија треба да дефинише улогу квалитета у пословању, типове квалитета који представљају конкурентску предност и мерла квалитета који су усмерени на потрошаче);
- Организација није дизајнирана на начин који подржава максимум квалитета (покушај унапређења у обуци, средствима и процедурама је лимитирана организационом структуром и односима између одељења);
- Организација не управља квалитетом као водилом - квалитет није уграђен у тактичке циљеве, перформанс подршку, решавање проблема или реалокацију ресурса (према Rummler и Brache, 1995, стр. 33-34).

Armstrong (2009a, стр. 220) истиче ставове аутора Sink и Tuttle (1990) да управљање перформансама на организационом нивоу укључује 5 димензија:

- 1) Стварање визије за будућност;
- 2) Планирање - одређивање садашњег организационог стања и развој стратегија за побољшање таквог стања;
- 3) Дизајнирање, развој и имплементација интервенција побољшања;
- 4) Дизајнирање, редизајнирање, развој и имплементација система мерења и евалуација;
- 5) Постављање културних система ради награђивања и учвршћивања постигнутог напретка.

Организације су кроз системе рада усвојиле високе перформансе, али овим системима управљају људи. Високе радне перформансе нису могуће без људи захваљујући развоју и имплементацији културе високих перформанси кроз радне системе високих перформанси у којима перформанс менаџмент има важну улогу (према Armstrong, 2009a, стр. 228).

Културе високих перформанси су оне културе у којима је достизање високих нивоа перформанси начин живота. Armstrong (2009a, стр. 228-229) наводи њихове карактеристике:

- Менаџмент дефинише шта је неопходно за побољшање перформанси, дефинише циљеве неопходне за успех и прати перформанси како би циљеви били постигнути;
- Алтернативне радне праксе као што су редизајнирање посла, самостални радни тимови, тимски брифинг, флексибилан рад;
- Људи знају шта се од њих очекује - они разумеју своје циљеве и одговорности;
- Људи сматрају да је њихов посао вредан рада, а постоји јака веза између посла и својих могућности;
- Људи се подстичу да максимизирају допринос;
- Постоји јако лидерство од врха које изазива заједничку веру у значај континуираног побољшања;
- Постоји фокус који води према промовисању ставова који доводе до ангажоване, посвећене и мотивисане радне снаге;

- Процеси управљања перформансе су усклађени са пословним циљевима како би се осигурало да су људи ангажовани у остваривању договорених циљева и стандарда.
- Капацитети људи се развијају кроз учење на свим нивоима како би подржали побољшање перформанси и добили могућност да у потпуности користе своја знања и способности.
- Талента обезбеђују континуирано понуду високих извођача у кључним улогама.
- Људи се вреднују и награђују према њиховом доприносу.
- Људи су укључени у развој праксе високих перформанси.
- Постоји атмосфера поверења и тимског рада, у циљу пружања препознатљиве услуге клијенту.
- Јасна је разлика између стратешких циљева организације и одељења и особља на свим нивоима.

Кључни перформанс индикатори на нивоу организација

Литература о мерењу перформанси оријентише се на различите дефиниције како би се описали показатељи који се примењују за оцену постизања циљева предузећа. Користе се следећи термини: мерила перформанси, критерији перформанси, мере перформанси, индикатори перформанси, кључни индикатори резултата, критични фактори успеха, индекси, стратешке мере, мере успеха итд. Краус истиче да у последње време све више добија на значају употреба термина: "мере перформанси", "мерила перформанси", "показатељи/индикатори перформанси" и "кључни индикатори перформанси" (Krause, 2005, стр. 21). У циљу правилне оцене резултата/перформанси организације потребни су адекватни инструменти мерења, који се могу сврстати у четири категорије: мере, мерила, индикатори перформанси, кључни индикатори перформанси (према Тадић, 2015, стр. 78).

Мерење перформанси организације значи мерење и праћење перформанси коришћењем мерила или метрика. Постоји избор мерила која могу да се изразе и категоришу као кључни перформанс индикатори, карте резултате, равнотежне карте резултата и комуницирају преко контролних табли (према Armstrong, 2009а, стр. 231).

Cleveland и Murphy (1989) наводе да се информације које перформанс менаџмент системи прикупе најчешће користе за продајну администрацију, перформанс подршку и идентификацију јаких и слабих страна запослених. Перформанс менаџмент системи могу да имају неколико сврха: стратегијску, административну, информативну, развојну, сврху организационог одржавања и документациону сврху (према Aguinis, 2013, стр. 15).

Многе организације раде са погрешним мерилима, од којих се многа погрешно означавају као кључни индикатори перформанси. Свега неколико организација заиста прати њихове кључне индикаторе перформанси. Постоје 3 типа мерења перформанси:

- Кључни индикатори резултата;
- Индикатори перформанси;
- Кључни перформанс индикатори који указују шта се потребно урадити да би се перформансе драстично побољшале (према Parmenter, 2010, стр. 1).

Најважнији приступи мерења организационих перформанси:

1) Кључни индикатори перформансе (**Key performance indicators**)

- **Кључни индикатори резултата (KRI – *key result indicator*)** – показатељи оствареног критичног фактора успеха. Могу бити финансијски и нефинансијски. Они обухватају: задовољство купаца, задовољство запослених, платежну способност купаца, нето профит пре пореза, поврат на уложен капитал итд. Заједничка карактеристика ових показатеља јесте да су резултат бројних реализованих акција. Пружају целовиту и јасну слику о томе да ли оно што сте урадили води ка правом смеру, али не пружају информације о томе шта треба да урадите да бисте побољшали своје резултате. KRI углавном покривају дужи временски период у односу на KPI и оцењују са на месечном или кварталном нивоу, а не на дневном или недељном нивоу као KPI. Сматра се да у оквиру предузећа не би требало да буде више од 10 KRI. Између KPI и KPI налази се мноштво индикатора резултата и индикатора перформанси.
- **Индикатори резултата (RI - *result indicator*)** - су показатељи онога што је остварено. Они сумирају активности, те стога могу бити финансијски и нефинансијски (на пример, дневна или недељна анализа продаје је веома користан резиме). Ради целовитог схватања шта повећати или смањити, потребно је истражити факторе који утичу на продају (резултат). Индикатори продаје (резултата) могу обухватити: нето профит кључних производних линија, јучерашњи остварен ниво продаје, жалбе кључних потрошача итд.
- **Индикатори перформанси (PI – *performance indicators*)** - су показатељи онога што предузеће треба да ради. Врло често се овај индикатор назива и индикатор кључних акција/активности (КАИ). Индикатори перформанси, и ако су важни, нису кључни за пословање. Ови индикатори помажу при усклађивању тимова са стратегијом предузећа. Индикатори перформанси су нефинансијски и представљају допуну KPI. Приказују се заједно са KPI у извештају за предузеће, дивизију, одељење и тим. Индикатори перформанси обухватају на пример: повећање процента продаје производа купцима за 10%, број сугестија запослених спроведених у последњих 30 дана, жалбе кључних купаца, продаја путем телефона организоване за следећу недељу, кашњења испоруке кључним купцима.
- **Кључни индикатори перформанси (KPI - *key performance indicators*)** - показују начин за реализацију драматичних побољшања перформанси. KPI представља сет мера фокусираних на оне аспекте организационих

перформанси које су критичне за тренутни и будући успех предузећа. Сматра се да на нивоу предузећа не би требало да буде више од 10 KPI (према Parmenter, 2010, стр. 1-4).

- 2) **Листа резултата** (*Scorecard*) је запис који приказује остварене перформансе кроз низ KPI. То су картице извештаја о учинку организације. На пример, могу да покажу продају по квадратном метру у продавници, поредећи циљ у односу на остварења и да анализирају трендове. Важно је да не буде превише KPI на картици (која се приказује). Иако оптималан број зависи од типа организације, правило је да је између 6 и 10 KPI довољно у већини случајева. Међутим, листа резултата је превише оријентисана на финансијске резултате, те је креирана унапређенја верзија, у форми балансне карте резултата (*Balances Scorecard*) (према Armstrong, 2009a, стр. 234).
- 3) **Равнотежне карте** (*Balanced scorecard*) теже да се концентришу на финансијска мерења. Циљ равнотежне карте резултата коју су оригинално формулисали Kaplan и Norton (1992, 1996) је био да се компаније супротставе тенденцији ка краткорочном финансијском извештавању. Они истичу да „ниједно самостално мерење не може да обезбеди јасан циљ перформанси или фокусира пажњу на критичне области пословања. Менаџери теже да успоставе равнотежу презентацију како финансијских тако и оперативних мерења. Њихов оригинални концепт захтева од менаџера да одговоре на четири основна питања, односно да посматрају пословање кроз финансијску, потрошачку, интерну и перспективу учења и иновација. Они тврде да балансирана равнотежна карта омогућава усклађивање перформанси појединачно са укупном стратегијом (Armstrong, 2009a, стр. 235).

Како то Armstrong (2009a, стр. 235-236) истиче, равнотежну карту дизајнирао је Moullin (2002) специјално за јавни и волонтерски сектор, пре него што је извршена адаптација приватних и других сектора. Састоји се из пет перспектива:

- Стратешка - која се односи на резултате пословања рефлектујући зашто постоји сервис и шта треба са њим да се постигне;
- Услужна - која се односи на то како организација услужује кориснике и остале стејкхолдере;
- Оперативна извршност – односи се на ефикасност процеса и особља и обухвата мере као што је задовољство запослених;
- Финансијска - која се односи на то како менаџери управљају фондовима и смањују трошкове;
- Иновативна и учења перспектива - која се односи на побољшања и учење од других и стварање додатне вредности за кориснике услуга и стејкхолдере.

4) **Контролна табла (Dashboard)** представља графички приказ дизајниран да пренесе кључне перформансе организационог унутрашњег система широј публици тако да буду асимиловани и да делују лако и брзо. Контролне табле користе доступне позиве, светлосне сигнале и графиконе када је неопходно. Dagan (2007) истиче да контролна табла обезбеђује брз и погодан начин за људе да процене како раде позивајући се на пословне показатеље који су критични за своје место у организацији. На тај начин могу да иницирају хитне потребе према промени (према Armstrong, 2009а, стр. 237). Контролна табле може да се конструише у реалном времену или скоро реалном из прве линије система за складиштење података. Монитори контролних табли могу да се побољшају са табелама, графиконима или чак табеларним подацима.

Наредна табела показује анализу перформанс менаџмент система. Као теоретски модели користе се захтеви развојног процеса, карактеристике мера перформанси и димензије перформанси, док су са друге стране наведена различита мерила.

Табела бр. 2.2.3 Анализа перформанс менаџмент система

Теоретски модел	BSC	PP	R&DM	IDPMS	IPMF	IPMS	CPMP	IMM	CPMS	FSBPM
Захтеви СПМ развојног процеса		x		x	x	x	x	x		
Евалуација постојећег ПМ система				x	x		x	x		
Могућности идентификације стратегијских циљева	x			x	x		x	x		
Могућност развоја мере перформанси	x			x	x		x	x	x	
Омогућава одржавање структуре	x						x	x	x	
Укљученост кључних корисника	x	x					x	x	x	x
Подршка топ менаџмента	x	x		x			x	x	x	x
Подршка запослених	x	x		x			x	x	x	x
Постојање јасних и конкретних циљева	x	x		x	x	x	x			
Постојање временског оквира-плана	x	x					x			
Карактеристике мера перформанси										
Производ стратегије	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Повезаност оперативних и стратегијских циљева	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Подстицање континуираног унапређења	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Омогућава брзу и тачну повратну тезу	x		x	x	x	x	x			x
Јасно дефинисан/конкретан предлог	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Релевантне и лаке за одржавање				x	x	x	x	x	x	
Једноставне за разумевање и употребу	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Димензије перформанси										
Квалитет	x	x	x	x	x	x	x	x		x

Флексибилност	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Време	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Финансије	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Сатисфакција потрошача	x	x		x	x	x	x	x		x
Људски ресурси	x	x		x		x	x	x		x

Извор: Hudson, Smart и Bourne (2011, стр. 1096-1115)

Напомена: BSC-balanced scorecard (Kaplan i Norton, 1992,1993,1996); PP- performance pyradim (Lunch and Cross, 1991); R&DM-резултати и детерминанте матрице (Fitzgerald et al., 1991; Fitzgerald and Moon, 1996); IDPMS-integrated dynamic PM system (Ghalayini et al., 1997); IPMF integrated PM framework (Medori and Steeple, 2000); IPMS-integrated PM system (Bitici et al., 1997,1998); CPMP-Cambrige PM process (Bourne et al., 1998); IMM-integrated measurement model (Oliver and Palmer 1998); CPMS- consistent PM system (Flapper et al., 1996); FSBPM-framework for small business PM (Laitinen, 1996).

Организације треба да посвете значајну пажњу перформанс менаџменту, да ускладе своје циљеве, дизајнирају организациону структуру које ће подстицати мерење перформанси, као и менаџмент који ће све то да подржи. Савремено окружење и раст конкуренције морају да подстакну организације и запослене на стално усавршавање и унапређење својих перформанси.

2.3 Перформанс менаџмент на нивоу пословних процеса у функцији пословне успешности

Специфичности перформанс менаџмента на нивоу пословних процеса

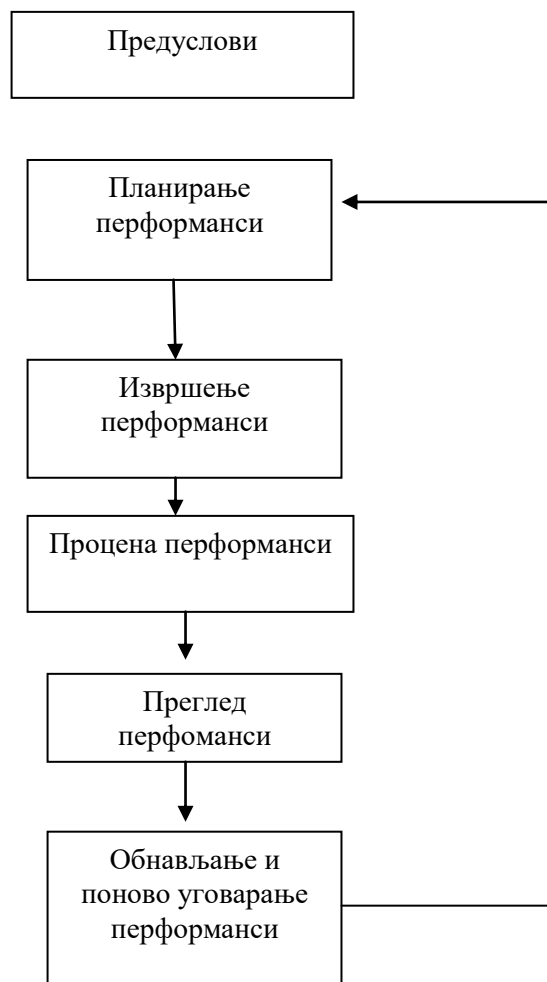
Суштинска карактеристика пословних процеса јесте да се у њима одвија трансформација инпута у оутпуте што се може уочити из дефиниција пословних процеса. Galbraith и Kazanjian (1986, стр. 258) под појмом пословних процеса подразумевају „правац и учесталост радних токова који су повезани различитим улогама унутар делова и између делова сложене организације. Harrington (1991,стр. 9) дефинише процес као групу активности која захтева одређени инпут, додаје вредност и ствара аутпут за интерне или екстерне кориснике (потрошаче), док Davenport (1993, стр. 5) као специфичан низ (распоред) активности током времена и у простору са својим почетком и завршетком, као и јасно дефинисаним инпутима и аутпутима. Осим тога, важно је да се идентификује хијерахија у смислу дезагрегирања једног сложеног процеса на хијерархијски ниже субпроцесе. Пословни процес може да се посматра као комплексан ентитет који има одређену структуру, тако да се разликују: елементи процеса, активности појединачних елемената процеса и задаци (операције) појединачно сваке активности (према Крстић и Секулић, стр. 414).

Управљање перформансама пословних процеса је менаџерски концепт у чијем фокусу је процес који представља предмет интервенције, анализе контроле, односно објекат којим се управља. Процесни оријентисани менаџмент (управљање процесима) све више добија на значају имајући у виду недостатке функционалне организације и менаџмента који базира на таквој оријентацији. Процесни менаџмент је фокусиран на побољшање оперативних процеса како би се повећало укупна ефективност и ефикасност предузећа. Процесни менаџмент потенцира: развијање организационе културе која је базирана на процесу, управљање планирањем, организовањем и извршењем активности процеса, повећање сатисфакције интерних

и екстерних потрошача (клијената) процеса, интегрисање и примена различитих иницијатива, метода и техника побољшања перформанси које су оријентисане на процесе као и успешније мотивисање и награђивање према доприносу квалитету-перформансама процеса (према Крстић и Секулић, 2013, стр. 418).

Помак према процесној организационој структури временски је захтеван зато што изискује значајне промене у култури, опису посла, филозофији менаџмента, те системима информисања и награђивања. Традиционални менаџери тешко прихватају ситуацију у којој се морају одрећи дела своје моћи и ауторитета како би деловали попут тренера и били промотери процесног тима. Запослени морају савладати вештине ефикасног рада у тимском окружењу. Такође, ако се не предузму мере које ће запосленима омогућити одржавање и развој техничких вештина процесна организациона структура може ограничити развој специфичних знања и вештина (према Кахровић, 2012, 60).

Наредна слика приказује један приказ процеса перформанс менаџмента (према Auginis, 2013, стр. 39).



Слика бр. 2.3 Процес перформанс менаџмента (извор: Auginis, 2013, стр. 39)

Наведена слика приказује фазе кроз које пролази процес перформанс менаџмента. Након предуслова за процес, перформансе се планирају, извршавају и процењују. Следећа фаза обухвата преглед перформанси и потом обнављање и поново уговарање перформанси.

Познавањем концептуалног оквира перформанси пословних процеса, могуће је идентификовати одговарајуће елементе, односно фазе управљања перформансама пословних процеса. Адекватно реализовање тих елемената претпоставка је успешног управљања перформансама пословних процеса. Четири основна елемента управљања су: планирање, мерење, анализирање и унапређење перформанси пословних процеса (према Кахровић, 2012, стр. 76).

Димензије и савремени модели за мерење резултата пословних процеса

Крстић и Секулић (2013, стр. 420) наводе да је са аспекта мерења могуће диференцирати неколико димензија (перспектива) процеса:

- Инпути и аутпути процеса;
- Ефективност процеса;
- Перформансе квалитета (поузданост, трајност);
- Перформансе квантитета (волумен, токова, комплетност);
- Перформансе времена (брзина, испорука, расположивост, благовременост, распоред);
- Перформансе извршења;
- Перформансе вредности (трошкови, цена).

Квалитетно управљање пословним процесима није могуће без мерења њихове успешности. Праћење и мерење успешности пословних процеса пружа неопходну повратну информацију у вези са бројним активностима процесног менаџмента, од самог извођења процеса, преко њиховог усклађивања институционалним и регулаторним оквиром, до провођења различитих промена и унапређења процеса (према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 430-431).

Мерење успешности пословних процеса (eng: process performance measurement) представља формално и планирано праћење извођења процеса унутар организације. Једна је од најважнијих менаџерских активности помоћу које менаџери добијају податке и информације потребне за дефинисање, унапређење и управљање кључним пословним процесима. То значи да је мерење процесне успешности примарно усмерено на утврђивање ефикасности и ефикасности пословних процеса, али служи и као подлога за процену радног учинка запослених, као и за унапређење постојећих или чак увођење нових модела процеса. Сврха је утврђивање потенцијалних проблема до којих долази током извођења процеса и спречавање њиховог даљег развоја (према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 431).

Иако противници процесног приступа занемарују важност и потребу мерења успешности пословних процеса, постоје бројни разлози и користи његове примене, као што су (према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 431):

- Боље разумевање успешности процеса,
- Могућности праћења и контроле извођење процеса,
- Усредсређеност на критичне делове процеса (уска грла, додирне тачке и сл.),
- Могућност упоређивања и усклађивања стратешких и процесних циљева,
- Праћење трендова што омогућава брзу реакцију и нужне промене процеса,
- Мотивацију запослених за стварање додатне вредности и провођење унапређења,
- Укидање активности које не стварају додатну вредност.

Како би се добила потпунија слика о успешности, није довољно само мерење критичних делова процеса, већ праћење успешности пословног процеса на различитим нивоима и из различитих перспектива. Данас постоји већи број мерних система који обухватају или се снажно ослањају на планирање успешности, дизајнирање посла, постављање и праћење мерних показатеља, као и дефинисање система награђивања. Њихов главни циљ јесте да осигурају успешну реализацију стратегије. Осим што настоје да повежу операције и процесе са стратешким циљевима, они интегришу финансијске и нефинансијске показатеље, а стављају и захтеве купаца у фокус свих пословних активности (Lunch и Cross, 1995., према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 433).

Наредна табела приказује неколико мерних система који у себи садрже процесну димензију.

Табела бр. 2.3.1 Карактеристике одабраних мерних система

	Објекат мерења	Учесталост мерења	Врста показатеља	Корисници података
Dupont шема	Предузеће	Понављајуће	Финансијски	Средњи и врховни менаџмент
Управљање трошкова према активности (ABC)	Активности и процеси	Понављајуће	Финансијски	Финансијска функција
Уравнотежена листа показатеља (Balanced Scorecard)	Предузеће или организацијске јединице	Једнократно или понављајуће	Финансијски и нефинансијски, квантитативни и квалитативни	Углавном врховни менаџмент
Самопроцењивање	Процеси	Једнократно или понављајуће	Углавном нефинансијски и квантитативни	Средњи и врховни менаџмент
Benchmarking	Процеси	Непрекидно	Углавном нефинансијски и квантитативни	Средњи менаџмент и чланови процесног тима
Статистичка контрола процеса	Процеси	Непрекидно	Углавном нефинансијски и квантитативни	Средњи менаџмент и чланови процесног тима
Праћење радних токова	Софтверски процеси	Понављајуће	Углавном нефинансијски и квантитативни	Средњи менаџмент и чланови процесног тима
ЦММ модел	Процеси	Понављајуће или непрекидно	Нефинансијски	Средњи менаџмент и чланови процесног тима
Мерни системи процесне успешности (PPMS)	процеси	Понављајуће или непрекидно	Финансијски и нефинансијски, квантитативни и квалитативни	Средњи менаџмент и чланови процесног тима

Извор: Сикавица и Хернаус (2011, стр. 434)

Rummler-Brache-ова методологија диференцира више фаза управљања унапређењем перформанси пословних процеса предузећа:

- Планирање побољшања перформанси процеса;
- Дефинисање пројекта побољшања перформанси процеса;
- Анализа и дизајнирање процеса- детерминисање побољшања перформанси процеса;
- Спровођење промена и циљу остваривање побољшања перформанси процеса
- Управљање фазама-активностима унапређења перформанси процеса (према Rummler-Brache, 1995, стр. 117-121).

Наредна слика приказује наведене фазе.



Слика бр. 2.3.2 Унапређење перформанси пословних процеса (извор: Rummler и Brache, 1995.стр. 117)

Мерење успешности пословних процеса у склопу целовитих мерних система посебно је наглашено **уравнотеженом листом показатеља** коју су развили и током година усавршили Kaplan и Norton (1996). Они су предложили мерни систем који се заснива на четири различите перспективе: финансијска перспектива, перспектива купца, перспектива интерних пословних процеса и перспектива учења и раста.

Са становишта процеса, посебно је интересантна перспектива интерних пословних процеса која укључује мерне показатеље који менаџменту указују да ли су пословни процеси ефикасни, односно да ли постоји потреба за њиховим унапређивањем. Иако уравнотежена листа показатеља успешности укључује и процесну перспективу, она не успоставља експлицитну везу између успешности процеса и задовољства купаца. Она и даље има потенцијалну функцијску конотацију и превише наглашава вертикално усклађивање, чиме се ризикује губитак информација о ланцима вредности и хоризонталном усклађивању. Уравнотежена листа показатеља успешности није у довољној мери нагласила улогу пословних процеса у процесу усклађивања организације са стратегијом предузећа (Spanyi, 2004, према Сикавица и Хернаус, 2011. стр. 433).

Једна од важних метода јесте и **управљање трошковима према активностима** (*Activity-based costing-ABC-АБЦ*) која представља рачуноводствено прилагођавање захтевима процесне оријентације. Обрачун трошкова према активностима развијен је као одговор на спознају да традиционалан систем обрачуна трошкова не осигурава контролу општих трошкова, нити пружа информацијску подлогу за повећање профитабилности производа као претпоставку за осигурање трајне и одрживе конкурентске предности предузећа (према Kaplan и Atkinson, 1998).

Наведена метода је направила значајан искорак у покушају што тачнијег утврђивања производних трошкова, она је показала и одређене недостатке, пре свега у прикупљању података и недостатку интегритета финансијског система. Иако АБЦ метода не пружа потпуни одговор на процењивање трошкова појединих процеса, она релативно тачно приписује трошкове активностима које их стварају. Тачније, она помаже приликом утврђивања процесних трошкова који се протежу кроз бројне организацијске јединице (према Keen, 1997).

Последњих година све се више развијају *мерни системи процесне успешности* (*Process performance measurement systems – PPMS*). Ради се о системима који не приказују успешност целокупне организације, већ прате и процењују успешност појединих пословних процеса. Користећи процесне циљеве као полазиште, системи садрже критеријуме за процену одговарајућих резултата. То значи да власник процеса има могућност проценити процесну успешност и ако је потребно може да предузме корективне потезе (према Сикавица и Хернаус, 2011).

Мерни системи процесне успешности нуде три предности: прва предност се огледа у посматрању узрочно-последичних односа између појединачних показатеља успешности, друга пружа могућност реализације детаљнијих анализа и поређења и трећа омогућава лакше уочавање потенцијалних, контрадикторних циљева који често узрокују нижи ниво успешности од жељене (према Neckl & Moogmann, 2010).

Због своје специфичности, мерни системи процесне успешности треба да буду прилагођени потребама сваке поједине организације. Често су пажљиво усклађени са процесном архитектуром предузећа, јер једино тако могу да пруже корисне информације о извођењу појединих процеса. Међутим, упркос бројним користима и предностима које нуде такви системи, треба нагласити да је њихова примена захтевна и још увек недовољно наглашена.

Приликом мерења пословних процеса, изузетно је важно да се системски повежу и ускладе циљеви предузећа са циљевима процеса. Често се том приликом дефинише превелики број неповезаних мерних показатеља који нису део мерног система, већ су смештени унутар функцијских граница и пружају доступне, али не и потребне податке. На тај начин процесни резултати не могу да се повежу са финансијским резултатима, а самим тим није могуће превентивно деловање. Према Harmon (2010) стварни изазов није осмишљавање листе показатеља која приказује резултате различитих мерних показатеља, већ стварање система који усклађује мерне показатеље од врха до дна организације. Уколико није могуће мерење пословних процеса, они не могу ни да се контролишу. Без могућности контроле, њима није могуће ни управљати, а самим тим ни унапредити их (према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 436).

Мере перформансе (*Performance measures*) треба да утврде начин на који се изводи одређена активност, потпроцес и/или процес. *Функционални* мерни показатељи били су доминантни исказујући вредносно пословне резултате појединих организацијских јединица, али и пружају њихове агрегиране вредности. Они детаљно приказују финансијски резултат и оријентисани су на ефикасност обављања посла унутар поједине организационе јединице Њихов карактер је дугорочан, јер предузећа најмање једном годишње, а врло често полугодишње или квартално исказују финансијске резултате пословања путем апсолутних (приходи, трошкови, нето

приход, профит, ток готовине и др.) и релативних (РОИ, РОА, коефицијент обрта и др.) показатеља (према Сикавица и Хернаус, стр. 436).

Са појавом процесног приступа и преласком на процесну оријентацију, све је већи нагласак на *процесним мерним показатељима*. Они су усредсређени на задовољство купаца аутпутима процеса, али и на начин извођења самог процеса. Једино таквим, вишедимензионалним приступом мерења успешности који посматра различите врсте мерних показатеља, могуће је добити веродостојнију и правовремену слику пословних резултата која омогућава бржу реакцију у циљу провођења даљих побољшања. Наредна табела приказује поређење функционалних и процесних мерних показатеља (према Сикавица и Хернаус, стр. 436-437).

Табела бр. 2.3.3 Поређење функцијских и процесних мерних показатеља

Организациона јединица	Функцијски мерни показатељи	Процесни мерни показатељи
Одељење продаје	Трошак продаје; Приход од продаје;	Правовремена и тачна испорука наруџби; Правовремен и тачан унос нових наруџби; Трошак обраде наруџби:
Одељење производње	Трошак залиха; Трошак рада; Трошак материјала; Трошак доставе;	Правовремено планирање производње; Тачна и прецизна производња по наруџби; Трошак по јединици производа и трошкови доставе:
Одељење финансија	Процент лоших потраживања; Просечан трошак радне снаге;	Тачна и правовремена припрема фактуре; Трошак обраде фактуре;

Извор: Сикавица и Хернаус (2011, стр. 437)

Различите организационе јединице имају одговарајуће функцијске и процесне мерне показатеље. За одељење продаје су важни трошкови и приходи од продаје, као и правовремена и тачна испорука наруџби, унос нових наруџби и трошкови обраде наруџби. Одељење производње као функцијске мерне показатеље користи трошкове залиха, рада, материјала и доставе. Процесни мерни показатељи обухватају правовремено планирање производње, тачну и прецизну производњу по наруџби и трошкове по јединици производа и трошкове доставе. Одељење финансија користи проценат лоших потраживања и просечан трошак радне снаге као мерне показатеље, а као процесне показатеље тачну и правовремену припрему фактуре и трошкове њихове обраде.

Сикавица и Хернаус (2011, стр.437) истичу ставове Tenner и DeToro (2000) о разликовању три основне врсте процесних мерних показатеља који су усредсређени на: ефикасност процеса, ефективност процеса и резултате процеса.

Показатељи ефикасности процеса представљају квантитативан израз односа између утрошених и задатих ресурса. Они приказују специфична обележја, вредности и атрибуте сваког производа или услуге које купци очекују. Коришћењем тих мерних показатеља примарно се обезбеђује мерење ефикасности у самом процесу, а не изван њега. На тај начин менаџмент има директну контролу свих ресурса и услова у којима се изводи процес, а самим тим и одговорност за ефикасност тог процеса. Најчешће коришћени показатељи ефикасности процеса су: трошак процеса, време трајања процеса, флексибилност процеса, квалитет процеса и др (Tenner и DeToro, 2000, према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 438).

Показатељи ефективности процеса пружају квантификацију његових могућности да испоручи производе или услуге према њиховим спецификацијама. Ефективност процеса мери се упоређивањем способности процеса да изради производе и обави услуге према захтевима купаца. С обзиром на то да се ефективност процеса мери у тренутку када су производи направљени или током пружања услуге, они се још називају показатељима аутпута, јер описују шта је испоручено купцима (Tenner и DeToro, 2000, према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 438).

Показатељи резултата процеса утврђују способност аутпута да задовољи потребе купаца и представљају коначан облик мерења успешности пословног процеса. Усмерени су на успех предузећа и његово дугорочно „здравље“. По својој природи су стратешки и могу да се примене тек након што је производ испоручен купцу или након што му је пружена жељена услуга. Том врстом показатеља се најчешће мери задовољство купаца (Tenner и DeToro, 2000, према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 438).

Осим приказане поделе, процесне мерне показатеље могуће је поделити у наведене категорије: квалитативне и квантитативне, показатеље промена или показатеље стања, оперативне или структурне, тврде или меке, интерне или екстерне. Са аспекта дизајнирања пословних процеса корисно је мерне показатеље поделити према перспективама или димензијама успешности процеса: квалитету, времену, продуктивности и трошковима.

Muehlen и Shapiro (2010) наводе пет основних критеријума које треба да задовоље мерни показатељи: тачни, јефтини за увођење, лако разумљиви, правовремени и оријентисани на акцију. Иако велики број показатеља задовољава наведене критеријуме, менаџери треба да се фокусирају на кључне мерне показатеље, тј. оне које ће стварно да прате квалитет аутпута, ефикасност процеса и задовољство купаца. Enstrom (2002) наводи да кључни пословни процеси имају три до пет мерних показатеља, док се успешност потпроцеса може мерити са пет до осам мерних показатеља. Већи број показатеља предложен је за потпроцесе из разлога што су мање величине и могу да се користе без бојазни да ће добијени резултати бити контрадикторни. На нижим нивоима могуће је да се одреде прецизнији мерни показатељи него што је то случај на вишим нивоима процеса (према Сикавица и Хернаус, 2011, стр. 438-439.).

Најважнији кључни перформанс индикатори управљања људским ресурсима – посматран као процес

Мерење успешности људских потенцијала и њихов допринос успешности организације представља важан задатак и изазов за менаџере људских ресурса и управљање људским ресурсима. Мерење доприноса постаје основна претпоставка подизања квалитета одлучивања и менаџмента, али и нужне рационализације и изоштравања пословања које захтева да се организације ослобађају свега оног што не доноси корист и не придоноси њиховој конкурентској способности и успешности (према Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр. 428).

Табела бр. 2.3.4 Примери показатељи праксе менаџмента људских ресурса по подручјима

Подручје активности менаџмента људских потенцијала	Могући показатељи
Регрутација, селекција и оријентација	Број програма оглашавања и прибављања кандидата
	Број одабраних у односу на број пријављених кандидата
	Број одабраних по извору прибављања и стручњака за прибављање и др.
	Време потребно за попуну радног места
	Трошкови попуне радног места
	Просечно задржавање запослених (успешних и неуспешних)
	Процент радних места попуњених планом сукцесије
	Успешност новозапослених (према различитим школама, искуству, извору прибављања, методама селекције и др.)
	Број идентификованих и запослених талената
	Број попуњених менаџерских позиција из унутрашњих и спољних извора
	Процент глобалних јединица са локалним запошљавањем
	Омер потенцијалних замена талената за кључне позиције
	Економска корист (добит) у улагања у прибављање и селекцију
	Образовање и развој
Просечан број сати образовања по запосленом и различитим категоријама	
Процент запослених укључених у образовне програме	
Сати и теме образовања менаџера	
Број курсева по запосленом	
Процент запослених са плановима развоја	
Улагање у образовање (процент прихода, добити)	
Годишњи трошкови образовања по запосленом	
Мера напредног и допунског образовања	
Поређења успешности оних који се образују и необразују	
Процент нових тема и програма образовања сваке године	
Време и трошкови увођења нових програма образовања	
Ефекти образовања (промене у себи, понашању, радној успешности)	
Број запослених укључених у планове сукцесије	
Улагања и програми развоја менаџера	
Процент идентификованих талената и запослени са високим	

	развојним потенцијалом
Управљање успешношћу и награђивањем	Прихваћеност система праћења успешности кад су посредни запослени
	Делотворност процена процена за побољшање радне успешности
	Процент запослених укључених у систем оцењивања успешности
	Процент запослених чија плата зависи од радне успешности
	Процент варијабилног дела плате
	Просечно повећање плате засновано на успешности
	Процент и категорије запослених укључених у програме суделовања у добити, профиту и деоничким опцијама и власништву
	Количина и врста стимулације за дељење и примену знања
	Висина плате у поређењу са конкурентима (у просеку и по категорији послова)
	Степен у којем се систем мерења успешности сматра веродостојним и објективним
	Укупни трошкови плата у односу према укупним оперативним трошковима
	Број и могућности избора различитих повластица
	Укупан трошак повластица и запосленом
	Односи повластица и укупних плата
Управљање различитошћу	Перцепција конзистентног и равноправног приступа свим запосленима
	Степен објективности и неуралности у награђивању и промовисању
	Демографска структура запослених у целини и по категоријама послова
	Поређење демографске структуре запослених у целини и по категоријама послова
	Процент жена на менаџерским позицијама у поређењу са мушкарцима
	Процент нетрадиционалних радника и извора прибављања
	Просечна плата различитих категорија запослених с обзиром на кључне димензије различитости (пол, старост и др.)
	Број притужби на сексуално и друго напаствовање и дискриминацију
	Број врсте и програма за спречавање дискриминације и подстицање равноправности и различитости
	Број, трајање и укљученост запослених у програме образовања за различитост

Извор: Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр. 443-444

Најважнији показатељи успеха менаџмента људских ресурса – као потпроцеса менаџмента су задовољство и оданост запослених, апсентизам и флутуација, иновације.

Saary и Judge (2004) наводе да је најчешће коришћена дефиниција **задовољства послом** она коју је дао Locke (1976): „позитивно емоционално стање или

задовољство које је резултат вредновања нечијег посла или радног искуства“. Осећања, сазнања, размишљања су уграђени у оцену задовољства запослених. Један од најзначајнијих фактора који утичу на задовољство послом је перцепција самог посла. Разликујемо још факторе организације (лидерство, развој каријере, интерперсонални односи, зарада, услови рада, величина организације итд), индивидуалне факторе (пол, старост, породично стање запосленог), као и факторе окружења (економска ситуација, могућност запољљавања, итд). Од свих фактора који утичу на задовољство радним местом, најважнији су они који се односе на природу посла: изазовност посла, самосталност, разноврсност, обим посла (према Јакшић и Јакшић 2014).

Spector (1997) наводи три важне карактеристике задовољства послом. Прво организације треба да се руководе људским вредностима. Такве организације ће поступати са радницима на поштено и са уважавањем. Друго, понашање запослених у зависности од задовољства послом ће имати утицај на функционисање и активности пословања организације. Треће, задовољство послом може да се користи као индикатор организационих активности (према Aziri, 2011, стр. 79).

Бакотић и Војковић (2013) наводе различите дефиниције *задовољства на раду*: Задовољство на раду је скуп позитивних или негативних осећаја које запослени гаје према свом послу (Davis и Newstrom, 1989, стр. 176). Задовољство на раду је ментални склоп појединца у односу на радну околину (Марушић, 1994). Задовољство на раду је степен који показује колико људи воле свој посао (Spector, 1997). Задовољство на раду је скуп осећаја и уверења које радници имају у односу на посао који обављају (Jones, et al., 2000, стр. 399). Задовољство на раду је став који радници имају кад се поклапају њихове потребе и интереси, кад су радни услови и награде задовољавајуће, и кад воле да раде са својим колегама (Daft и Marcic, 2001, стр. 358).

Из наведених дефиниција уочава се да неке дефинишу задовољство као средишњи осећај и не деле га на појединачне компоненте, док друге полазе од појединачних аспеката који претпостављају ставове према различитим компонентама посла, односно факторима који на њега утичу. Наиме, дуго је времена задовољство на раду проматрано као јединствен концепт, међутим данас се овом појму приступа као врло сложенем кластеру ставова према различитим аспектима посла, који се стварају овисно о очекивањима које појединац има према послу који обавља и радној средини (Rollinson et al., 1998, стр. 137), при чему су природа посла, зараде, напредовање, надређени, сарадници најчешћи проучавани аспекти, односно фактори који утичу на задовољство на раду (према Бакотић и Војковић, 2013).

Оданост организацији је такође један од важнијих ставова везаних уз посао и дефинише се као стање у коме се запослени идентификује са организацијом и њеним циљевима и изражава при чему изражава жељу да остане у организацији (Robins и Judge, 2007). Green i Tsitsianis (2005) наводе да се оданост може поделити на три различите димензије: афективна, инструментална и нормативна. Афективна компонента се односи на емоционалну приврженост организацији и веровање у њене вредности. Инструментална оданост произилази из процене економске користи останка или одласка из организације, док се нормативна оданост заснива на осећају обавезе останка због моралних и етичких разлога. Досадашња истраживања показују да постоји позитивна повезаност оданости организацији и продуктивности рада, као

и негативна повезаност оданости организацији или изостанака са посла и флукуације (Welbourne et al, 2007). Међутим, Маслић-Сершић и Шверко (2000) наводе да недавна истраживања показују да би концепт оданости могао да застари, јер многи запослени не остају у организацији током целог радног века и да је данашња радна снага много флексибилнија него што је некада била (према Марковина, 2015).

Апсентизмом се сматра свако изостајање с посла без обзира на трајање или разлог изостанка. Најчешћи узроци апсентизма су следећи: породични проблеми, болест, личне потребе, стрес, итд. Апсентизам је често резултат незадовољства запослених радном организацијом, условима рада или међуљудским односима. Апсентизам је најчешћи и највидљивији показатељ проблема у организацији. У организацији постоје различите врсте изостанака који се могу систематизовати на оправдане и неоправдане. Учестали апсентизам знак је надоласеће флукуације, а флукуација, као показатељ одласка запослених из организације, указује на негативне тенденције и проблеме у организацији. Сматра се да је стопа апсентизма обрнуто пропорционална конкурентности запослених, а конкурентност запослених добија се истраживањем вредности људског капитала. Вредност људског капитала мери се различитим показатељима, као што су знање и вештине запослених, професионални стаж, старост, апсентизам, флукуација, улагања у образовање и слично. На мотивацију за присуствовање на послу често утиче систем награђивања, нормативи рада, понашање радних група. Неадекватна корпоративна клима, неповољна заштита на раду и слично, доводе не само до пада мотивације, већ и до настанка бројних психосоматских, професионалних и других здравствених поремећаја. Апсентизам постоји у већој или мањој мери у свакој организацији и институцији. За менаџмент организације упозоравајуће је правило да су изостанци са посла симптоми различитих здравствених, личних и социјалних поремећаја запослених, са једне, и аларм да у организацији нешто није у реду и да се мора приступити анализи организационих, технолошких и управљачких односа, са друге стране (према Лајшић, 2016, стр. 62-63).

Стопа флукуације запослених показује проценат запослених који одлазе из организације у току једне године. Организације настоје да континуирано прате и контролишу стопу флукуације како би предвидели и ставили под контролу трошкове замене запослених који напуштају организацију. На стопу флукуације утичу следећи фактори: посвећеност запослених, стрес на радном месту, ниво образовања (према Богићевић- Миликић, 2006, стр. 379).

Иновација представља широк појам, који је разматран и дефинисан од стране великог броја истакнутих економиста, старог и савременог доба, што је довело до непостојања њене јединствене дефиниције. Према Портеру и Кетелсу, иновација у ужем смислу представља успешну експлоатацију нових идеја (O'Regan и Ghobadian, 2006, стр. 301). Као понуда истинске новине која до сада није постојала на тржишту или нечег постојећег али допуњеног и усавршеног, резултат је предложених потенцијалних идеја које се детаљно анализирају из интерног и екстерног угла, како би се омогућила успешна експлоатација и трансфер у тржишно прихваћену идеју/иновацију. Nonaka и Takeuchi дефинишу иновацију као креативан начин коришћења ресурса у оквиру организације, док Kanter сматра да је иновација ново решење проблема (O'Regan и Ghobadian, 2006, стр. 301). Свака иновација моће бити

результат нове потребе, новонастале могућности али и постојећег проблема који треба решити путем нове комбинације расположивих ресурса, јер иновација не мора да значи искључиво коришћење нових ресурса, већ и нов начин коришћења до сада коришћених ресурса (према Стругар Јелача, 2015, стр. 41).

Осло приручник (2005) дефинише 4 типа иновација:

- Технолошке иновације производа и процеса (ТПП иновације) дефинисане су као „технолошки нови производи и процеси и значајна технолошка побољшања производа и процеса. ТПП иновација може бити имплементирана ако је изнета на тржиште (иновација производа) или је коришћена унутар технолошког процеса (иновација процеса). ТПП иновације обухватају серије научних, технолошких, организационих, финансијских и комерцијалних активности. ТПП иновационо предузеће је оно које је имплементирало технолошки нове, или значајно технолошки побољшане производе или процесе током испитиваног периода.
- Маркетинг иновација је имплементација новог маркетинг метода која укључује значајне промене у дизајну или паковању производа, позиционирању производа, његовој промоцији.
- Организациона иновација је имплементација новог организационог метода у пословној пракси фирме, њеном радном окружењу као и спољашњим релацијама (према Мосуровић Ружичић, 2012, стр. 28).

Управљање пословним процесима преставља важан корак у управљању целокупним пословањем организације. Мерење перформанси процеса на ефикасан и ефикасан начин пружа менаџерима информације о постигнутим резултатима, али важну основу приликом мерења перформанси појединаца.

2.4 Перформанс менаџмент на нивоу тимова у функцији пословне успешности

Специфичности перформанс менаџмента на нивоу тимова

Као што истичу Purchell, Hutchinson i Kinnie (1998), тимови представљају спону између циљева запослених појединаца и организационих циљева. Тимови могу да обезбеде невидљиви медијум за повезивање циљева учинка запослених са факторима који су критични за пословни успех. Ово је веома важан аспект управљања перформансама који омогућава да се што више пажње усмери на тимове. На који начин ће се то применити, зависи од фактора који утичу на перформансе тимова:

- 1) Јасно постављени тимски циљеви у смислу очекивања и и приоритета;
- 2) Како се посао додељује тимовима;
- 3) Како тимови функционишу (њихови процеси) у смислу кохезије, способност да се изборе са унутрашњим конфликтима и притисцима, односи са другим тимовима;

- 4) Мера у којој је тим способан да управља собом - постављање циљева и приоритета, праћење перформанси;
- 5) Квалитет лидерства - чак и самоуправни тимови требају да имају потребу за упутством који не могу сами да генеришу;
- 6) Ниво вештина које поседују појединачни чланови тима (укључујући мулти-вештине);
- 7) Системска и ресурсна подршка доступна тимовима (према Armstrong, 2009а, стр. 239-240).

Пре него што организације започну са развојем процеса управљања перформанси тимова, неопходно је утврдити какве врсте тимова треба да буду укључене у процесе. Постоје 4 основне врсте тимова:

- 1) Организациони тимови - састављени од људи који су широко повезани као у тимовима топ менаџмента или руководиоца различитих одсека. Чланови могу да буду придружени једни другима ради остварења општег циља;
- 2) Радни тимови - који се састоје од самосталних и сталних чланова који раде заједно и међузависно на остварењу специфичних резултата;
- 3) Пројектни тимови - састављени од људи различитих функција како би обавили задатак током одређеног временског периода;
- 4) Ад хок тимови - који се састоје од људи окупљених из једног одељења или различитих функција ради решавања тренутних проблема (према Armstrong, 2009а, стр. 241).

Организације су се окренуле ка аранжманима заснованим на тимовима како би се повећала употреба експертизе запослених, ускладило више рокова и пројеката, смањиле грешке и поједноставило пословање (Baker, Gustafson, Beaubien, Salas, & Varach, 2005). Истраживање великих размера према случајном узорку у америчким организацијама, показало је да чак 48% организација користе неку врсту тима (Devine, Clayton, Phillips, Dunford, & Melner, 1999). Резултати су указали на чињеницу да највећи део тимова представљају пројектни тимови. Тренд према тимски оријентисаном раду такође се огледа у извештајима према којима организације све више усвајају тимски засноване системе како би се носиле са променом природе посла, коју карактерише повећана когнитивна и технолошка сложеност (Pngen, 1994, према Smither-London, 2009., стр. 198).

Приступ перформанс менаџмента тимском раду може да побољша тимске перформансе на следећи начин:

- 1) Постављање циљева - Тимски циљеви треба да буду усклађени или са радним циљевима и стандардима или са начином како тимови функционишу;
- 2) Радни циљеви - Радни циљеви су формулисани за тимове на исти начин као и за појединце. Они морају да буду усклађени са мисијом и циљевима организације, функције или департмана у којем тимови функционишу;

- 3) Циљеви везани за тимски рад могу да се односе на заједничким рад, допринос чланова тима, доношење одлука и њиховом реализацијом ;
- 4) Планови рада - изузетно је важно да чланови тима заједнички креирају планове за реализацију постављених циљева. Радни планови ће одредити програме, приоритете, одговорности, распореде, буџете и аранжмане за праћење перформанси, повратне информације и одржавање напретка. Тимови који су ближе укључени у дефинисање циљева, праћење перформанси у односу на циљеве и предузимање одговорности у случају проблема, представљају самоуправне тимове, што је најадекватније тип за процесе перформанс менаџмента;
- 5) Преглед тимских перформанси - анализира и контролише тимска достигнућа у односу на постављене циљеве и планове рада. Дневни ред за такав састанак укључивао би општи преглед, преглед рада, групно решавање проблема и ажурирање циљева и планова рада (према Armstrong, 2006а, стр. 129-131).

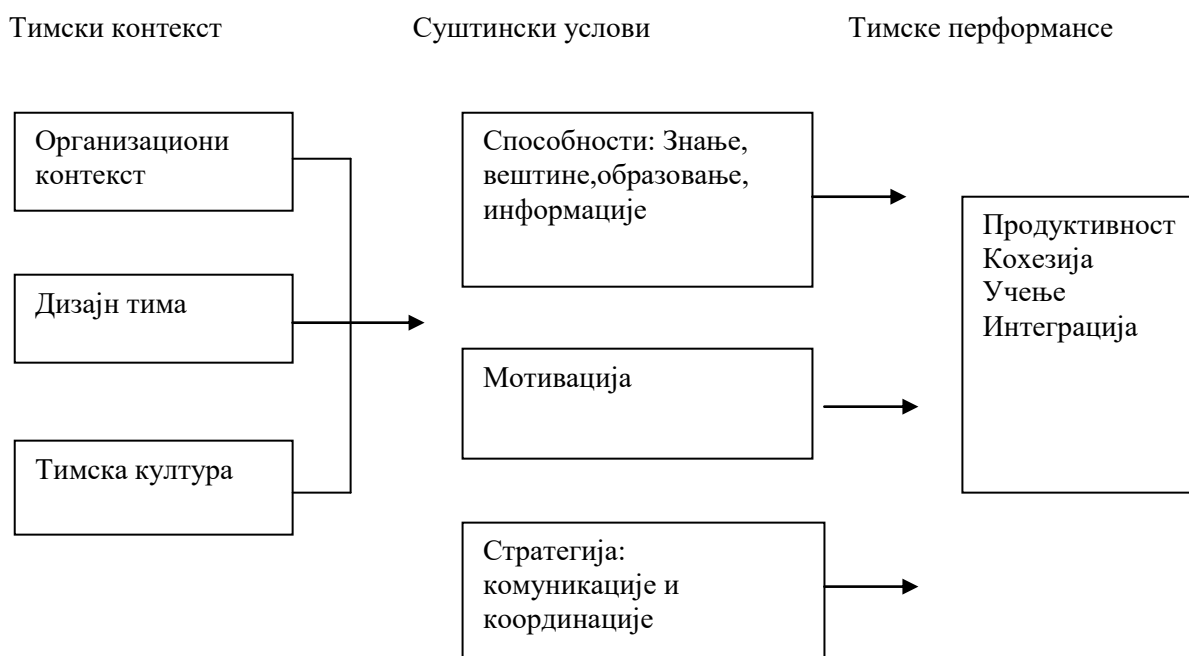
Letts, Ryan и Grossman (1998) истичу четири кључна капацитета за организациону ефективност која се лако преводи у упутство за управљање перформансама за тимску ефикасност (према Smither-London, 2009, стр. 200-201).

- Адаптивни капацитет се односи на способности тима да задржи фокус на екстерном окружењу. У том смислу, спољна средина укључује „клијенте“ који у оквиру исте организације, али у оквиру различитог тима утичу на способност тима да оствари своје циљеве. Овај капацитет се посебно фокусира на максимизирање перформанси уз стално прилагођавање и усклађивање тима у намери да одговори на такве захтеве. Способност прилагођавања се постиже обраћањем пажње на процене, сарадњу, умрежавање и планирање.
- Лидерски капацитет представља способност лидера тима и појединачних чланова да поставе смернице за тим и његове ресурсе, као и вођење тих активности према постављеним смерницама. Лидерски капацитет се развија тако што се обраћа пажња на дефинисање визије и циљева, усмеравање, мотивисање, доношење одлука и решавање проблема.
- Управљачки капацитет представља способност тима да обезбеди ефикасно и ефективно коришћење својих ресурса. Капацитет за управљање се остварује кроз пажљиви развој и координацију ресурса укључујући људе, новац и објекте.
- Технички капацитет представља способност дизајнирања и производње производа који се на ефикасан и ефикасан начин пружају услуге потрошачима. Природа техничког капацитета зависи од одређене врсте производа и услуга које пружа тим и цела организација.

Модел успешности тимова

Најбољи модели тимског рада стављају тим у контекст организације. Порука модела је у ствари врло једноставна - указује на то да контекст тима (односи се на интерне процесе и екстерна ограничења и могућности) утиче на способности тима да постигну три кључне ствари: ефикасан учинак, изградња и одржавање мотивације и координација људи. Ови суштински услови су узрочне детерминанте тимских перформанси (према Thompson, 2004, стр. 22).

Тимски контекст укључује шире организационе околности, дизајн тима у смислу интерног функционисања и културу тима. Тимови са високим перформансама нису креирани на исти начин унутар организације, шта више не постоји ни један најбољи метод за постизање тимског успеха (према Thompson, 2004, стр. 23).



Слика бр. 2.4 Интегрисани модел тимских перформанси (извор:Thomson, 2004, стр. 22)

Тимски рад је специфичан, захтева постојање адекватних знања и вештина, координацију са осталим члановима организације, уз уважавање циљева и стратегије организације.

Постоји велики број фактора који утичу на успешност тима (Hackman, 1987; Steiner, 1972). Чланови тима морају да :

- Донесу адекватна знања и вештине како би извршили задатке;
- Употребе довољну мотивацију и покушају да изврше задатак на прихватљивом нивоу перформанси;
- Координирају акитвности и комуникацију (према Thomson, 2004, стр. 24).

Како би тимови били ефикасни, чланови тима морају да поседују адекватне способности, знања и вештине како би извршили задатак што захтева од менаџера да повеже људе са правим вештинама у односу на задатке и организациону структуру људских ресурса (према Thomson, 2004, стр. 24).

За чланове тима није довољно само да поседују одговарајуће вештине, већ треба да буду мотивисани да користе знања и вештине како би достигли заједничке циљеве. Супротно од популарног мишљења, мотивација није искључиво заснована на спољним факторима као што су награђивање и компензација. Мотивација потиче од саме особе, али и спољних фактора (Shea и Guzzo, 1987, према Thomson, 2004, стр. 29).

Способност и мотивација су суштинске и пожељне, али недовољне за ефикасно функционисање тима. Тим захтева координацију вештина, покушаја и акција чланова како би донели ефикасну тимску стратегију (према Thomson, 2004, стр. 34).

Координација представља комбиновану синхронизацију стратегија свих чланова тима. Тимови мењају у зависности од њихове координације или синхронизације (Phelps, 1996, стр. 110). Kelley (1962) наводи да проблеми у координацији се повећавају са величином тима, а начини на који тим може да се организује повећава се како тим постаје већи (према Thomson, 2004, стр. 35).

Учинак тима се најбоље исказује кроз показатеље као што су: продуктивност, кохезија, учење и интеграција (о којима ће се касније детаљно говорити).

Ефикасност тимова може да се посматра из неколико перспектива. Потрошачи користе или примењују тимске производе и желе производ на време одговарајућег квалитета и количине. Чланови тима желе да њихов тим добро обавља послове и искуси задовољство у процесу. Остали тимови у истој организацији, учествују у процесу заједно са тимом желећи подршку за њихове перформансе. Понуђачи тима, односно они који обезбеђују материјале тиму ради постизања њихових циљева, настоје да се перформансе тима позитивно одразе на оно што су понудили (према Herrenkohl, 2004, стр. 206).

Ради разумевања ефикасности тимова неопходан је како потрошачки фокус на производе тима и фокус чланова тима на функционисање тима. Изазов представља придруживање ове две перспективе. Научници из друштвених области фокусирали су се на два питања: 1) Шта су ефикасне перформансе? и 2) Каква понашања или услови повећавају ефикасност перформанси?

Способност мерења перформанси је много боља него способност њихових предвиђања. Неколико модела даје одговор на ова питања.

Циљни модел специфира да ће тим постићи сопствени циљ и циљ организације чији је део. Наведен модел истиче да за сваки тим постоји идентификовани сет резултата који може да буде усклађен и мерен. Резултати укључују јединице производа, квалитет, продају и услужене кориснике. Ефикасност се рефлектује у стопи напретка према циљу и производњи утврђених резултата.

Модел природних система претпоставља да сваки тим припремљен, конзистентан циљ препознајући могућност конфликтних циљева. Овај модел посматра тим као отворен систем са примарним циљем опстанка. Нпр. тим који производи супериоран производ и такође задржава трошкове на минимуму може да дође у конфликт са циљевима. У том случају потребно је донети одлуку који ће циљ бити приоритет, а затим проблем решавати како би се постигао други циљ колико је то могуће. Ефикасни тимови морају да управљају таквим конфликтима како би опстали.

Процес управљања учинцима тимова

Активности управљања перформансама тима имају исте секвенце као и управљање перформансама појединаца:

- Дефинисање циљева;
- Формулисање планова ради достизања циљева;
- Имплементација планова;
- Праћење напретка;
- Преглед и приступ достигнућима;
- Редифинисање циљева и планова(према Armstrong 2009а, стр. 244).

Радни циљеви за тимове се постављају на исти начин као и појединачни циљеви. Они ће се заснивати на анализи сврхе тиме и његових одговорности за постизање резултата. Циљеви и стандарди учинка треба да се планирају и договарају унутар тима као целине. Одређује се шта се очекује од појединих чланова током рада. Пројектни тимови ће дефинисати пројектне планове у којима ће бити садржано оно што треба да се уради, ко ће то да уради, очекиване стандарде перформанси и временски рок.

Циљеве процеса такође треба дефинисати кроз договор унутар тима, а који се односе на:

- међуљудске односе;
- квалитет учешћа, заједничких напора и доношења одлука;
- односе тима са интерним и екстерним клијентима;

- капацитет тима за планирање и контролу својих активности;
- способност тима и његових чланова да се прилагоде новим захтевима и ситуацијама;
- флексибилност са којом тим делује;
- ефикасност са којом се користе индивидуалне способности;
- квалитет комуникације унутар тима и између других тимова и појединаца (према Armstrong, 2009а, стр. 243).

Armstrong (2009а, стр. 244) наводи да се процена перформанси тимова одвија кроз састанке на којима се анализирају и процењују повратне и контролне информације о заједничким достигнућима у погледу циљева и планова пројеката. Дневни ред на таквим састанцима може да изгледа на следећи начин:

1. Преглед општих повратних информација (напредак тима у целини, проблеми са којима се сусрећу чланови тима због којих се јављају тешкоће у раду и напредовању);
2. Процена рада (колико је добро тим функционисао, преглед појединачног доприноса сваког члана тима, дискусија о свим новим проблемима са којима се сусрећу поједини чланови тима);
3. Групно решавање проблема (анализа разлога било ког недостатка или других проблема, споразум шта треба да се уради да се реши и спречи понављање проблема и грешак);
4. Ажурирање циљева (преглед нових захтева, могућности и претњи, допуна и ажурирање циљева и планова пројекта).

Процеси за управљање перформансама тима не треба да занемарују потребе индивидуалних чланова тима. Појединци би требало да добију информацију о њиховом доприносу у тиму и признање од стране лидера и колега из тима за своја достигнућа. Процена перформанси и развоја може да се концентрише на анализу доприноса чланова у тиму, ниво перформанси у односу на надлежности тима и напредак у имплементацији личних планова развоја (према Armstrong, 2009а, стр. 245).

Најважнији кључни перформанс индикатори на нивоу тимова

Harrington-Maskin (1994) наводи разлику између мерења излаза/резултата тимских перформанси и улазних/процесних мерења. Резултати обухватају:

- Достизање тимских циљева;
- Задовољство потрошача;
- Квантитет посла;

- Квалитет посла;
- Процесна знања;
- Одржавање техничких система.

Мерења инпута/процеса обухватају:

- подршку тимским процесима;
- партиципација;
- сарадња и колективни напор;
- партиципативно одлучивање;
- међуљудски односи;
- прихватање промена;
- прилагодљивост и флексибилност (према Armstrong, 2009а, стр. 242).

Поставља се питање критеријума евалуације ефикасности тимова. Према Thomson (2004, стр. 36), Hackman (1987) идентификује три кључна критеријума у моделу групне ефикасности: продуктивност, кохезија и учење, док Gruenfeld (1998) предлаже и четврти критеријум интеграције.

Продуктивност је најважнији показатељ тимског успеха. Thomson (2004, стр. 36) истиче ставове LaFasto и Larson (2001) према којима је најважнија детерминанта тимског успеха јасан циљ. Продуктивност захтева да тимови имају јасне циљеве и прилагођавају се према пристиглим новим информацијама, променама циљева и организационих приоритета. Продуктивност тима је у високој корелацији са циљевима, као и са способношћу тима да се прилагоди, мења и усклађује циљеве у случају нових информација, промена организационих приоритета и тржишних промена.

Критеријум продуктивности поставља питање да ли су резултати тима у складу са стандардима крајњих корисника. Уколико резултат тима није прихватљив за кориснике, тим није ефикасан. Из тог разлога важно је да се идентификују легитимни клијенти тима.

Други главни критеријум тимских перформанси јесте **кохезија тима**. За тимове кохезија означава процесе који задржавају и уједињују чланове тима (Dion, 2000). У сагласности са интуицијом највећег броја менаџера, кохезија је конзистентан предуслов тимских перформанси у пројектним тимовима (према Thomson, 2004, стр. 37).

Како би тимови функционисали у целини, неопходно је **учење**. Тимови треба да представљају могућност за раст и развој за појединачне потребе чланова тима. Људска бића имају потребу за растом, развојем и испуњењем. Поједини тимови функционишу на начин да блокирају развој појединих чланова и задовољење личних потреба. Укратко, чланови треба да имају већи степен задовољства радом у тиму у

односу на фрустрације које се јављају због тимског искуства (Hammonds, 2002, стр. 103, према Thomson, 2004, стр. 38).

Посебну перспективу представљају велике организације у којима посебан услов за успешне перформансе тимова представља **интеграција**. У неким околностима, тимови су тако уско фокусирани на своју егоцентричност да то умањује реализацију већих циљева организације (посебно уколико тимови имају већи степен аутономије, а циљеви су инкомпатибилни са циљевима других одељења или организације у целини). За тимове је важно да разумеју циљеве организације како би се ефективно кретали према њима. Тимови треба да се интегришу са осталим деловима организације. Практично, то значи да тимови треба да прихвате информације, резултате, извештаје, грешке, експертизе и идеје на време и на ефикасан начин (према Thompson, 2004, стр. 38-39).

Табела бр. 2.4.1 *Анализа тимских перформанси*

Продуктивност	Учење
Да ли тим има јасан циљ?	На који начин чланови тима уче једни од других?
Која објективна мерења перформанси ће се користити за евалуацију резултата?	Да ли се чланови тима развијају и расту кроз тимско искуство?
Који су легитимни клијенти тима?	Да ли чланови тима имају шансу да побољшају вештине или афирмишу ?
Да ли резултати тима одговарају стандардима оних који их користе?	Који фактори и услови могу да блокирају лични раст?
Под којим условима треба мењати циљ?	Да ли се потребе за личним растом разумеју и деле унутар чланова групе?
Које изворе информација треба тим да разматра да би почетни циљ био промењен?	
Кохезија	Интеграција
Да ли чланови тима уживају радећи заједно?	На који начин тим доприноси већим организацијама?
Који услови могу да доведу до незадовољства?	Да ли су циљеви конзистентни са већим организацијама?
	Како тимови утичу на остале групе, департмане и јединице?
	Које кораке тимови преузимају да би интегрисали своје активности са осталима?

Извор: Thomson (2004, стр. 39)

Управљање тимовима и тимским перформансама представља важан задатак за организације. Од чланова тима се захтева постојање одговарајућих знања, вештина и способности као и сарадња са осталим члановима у тиму и организацији. Процес управљања тимских перформанси захтева добро постављене радне циљеве, процесне циљеве и процену перформанси тима у целини, као и перформанси појединих чланова тима. Сваки члан тима треба да буде информисан о својим постигнућима и будућим улогама у тиму.

2.5 Перформанс менаџмент појединца у функцији пословне успешности

Специфичности и циљеви перформанс менаџмента на нивоу појединца

Праћење и оцењивање перформанси запослених је процес континуираног праћења, вредновања и усмеравања радних резултата и радног понашања, заснованог на одговарајућим критеријумима, методама и системима процене. Ради се о формализованом и структурираном поступку усмереном на одређени временски оквир, за разлику од свакодневног процеса вредновања и оцењивања од непосредних руководиоца. Овај процес представља базу укупне организационе успешности и један је од крuciјалних аспеката управљања људским ресурсима.

Оцењивање перформанси представља систематску дескрипцију и мерење јаких и слабих страна индивидуалног рада на основу чега се утврђује релативни допринос остваривању циљева предузећа. Оцењивањем перформанси запослених долази се до информација које представљају основу за многе важне одлуке које се односе на запослене, као што су висина зараде базиране на перформансама, потреба за обуком, одлуке о премештајима, континуитету запослености, планирању сукцесије итд. Адекватно дизајниран систем оцењивања перформанси запослених треба да испуњава неколико услова, а то је да мери и охрабрује понашање које је у функцији остваривања организационих циљева, њиме треба мерити релевантне димензије посла на које запослени могу да утичу и коначно систем треба да буде једноставан (према Милојевић и Ђорђевић, 2012, стр. 233).

Праћење и оцењивање радне успешности претпоставка је обављања читавог низа задатака менаџмента људских ресурса. То је континуирани процес вредновања и усмеравања понашања и резултата рада у радној ситуацији. Управљање успешношћу односи се на све менаџерске способности и инструменте укључујући и процену успешности који осигуравају постизање циљева успешности и стратегијских циљева организације. У управљању успешношћу важно је да се повежу организационе циљеве и резултате са индивидуалним циљевима и резултатима рада због чега је праћење и оцењивање индивидуалне радне успешности важан сегмент праћења и побољшања укупне организационе успешности (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 505-506).

Уколико се процеси посматрају као покретачи кроз које организација производи своје аутпути, запослени могу да се посматрају као покретачи функционисања процеса. Индивидуални ниво перформанси представља све активности на свим нивоима, као и запослени који обављају те активности (према Тадић, стр. 67).

Кључне функције оцењивања перформанси запослених су следеће:

- 1) Оцењивање перформанси служи као средство за развој запосленог. Оцењивање утиче на појачавање и побољшавање извршења и на одређивање циљева каријере и потреба за тренингом. Практично нема запосленог који не воли да буде похваљен за свој рад. Руководилац може и треба да користи податке из оцењивања како би:

- Указао запосленима на могућности побољшања њиховог рада – дајући му сугестије о томе како да побољша свој рад, као и да укаже на начине који ће му помоћи да оствари своје дугорочне циљеве каријере.
- Саветовао запосленог о корацима које треба да предузме да би остварио своје циљеве. Разговор о оцењивању перформанси даје прилику менаџеру и запосленом да поразговарају о дугорочним циљевима и плановима каријере запосленог.
- Појачао мотивацију запосленог да ради боље на садашњем послу и да на њега гледа као на нужан корак за достизање свог крајњег циља.
- Указао на потребу за обучавањем (тренингом) запосленог. Ако запослени не ради у складу с очекивањима, тренинг би му можда помогао да отклони своје недостатке у погледу захтеваних знања и вештина. С друге стране, запослени који ради изнад очекивања могао би да се укључи у програм развоја и припрема за напредовање за посао вишег нивоа.

Оцењивање запослених даје низ информација које су корисне за развој програма обучавања (тренинга) који ће задовољити потребе већине запослених. Ако је, на пример, познавање рада на рачунару запослених оцењена ниско, организација може да развије програм за развој ове вештине.

- 2) Оцењивање перформанси запослених као управљачко средство. Поред тога што се користи у развоју запослених, вредновање извршења има улогу у управљачким одлукама и то:
- Користи се за повезивање награђивања с резултатима рада (извршења),
 - Користи се за оцену ефикасности кадровске политике и пракси,
 - Вредновање извршења је део система награђивања и кажњавања у организацији.

Добре оцене обично значе екстра новчане награде и бонусе, док лоше оцене за последицу имају обично санкције, укључујући премештање на посао нижег ранга и отпуштање (према Дамњановић, Суша, Скунца, Миленковић и Ристић, 2012, стр. 307).

Процес и методе управљања учинцима појединца

Оцењивање перформанси запослених је процес у којем се оцењује допринос запослених остварењу организационих циљева у неком дефинисаном временском периоду. Оцењивање перформанси запослених може да се дефинише као формални, структуриран систем за мерење, оцену и вршење утицаја на карактеристике, понашање и резултате појединца, а које су у вези са послом који обавља у датој организацији. Перформанса или учинак може да буде неки мерљив резултат који је остварен, било понашање или личне карактеристике које су неопходне за обављање одређених активности у одређеном временском периоду. У пракси се најчешће користи шест основних димензија посла: квалитет, квантитет, поштовање временских рокова, трошкова ефикасност, потреба за инструктажом и интерперсонални утицај (према Богићевић-Миликић, 2006, стр.189).

Типичан систем менаџмента перформанси људских ресурса који укључује аспекте развоја као и награђивања, обухвата четири фазе: Дефиниција радне улоге; Индивидуални циљеви; План индивидуалног развоја; Процена. Процена се врши тек пошто се дефинишу радне улоге, циљеви на нивоу појединаца и њихов план развоја. Ове фазе се односе на менаџмент људских ресурса на индивидуалном нивоу - на нивоу појединца. Када је реч о тимовима, тада се дефинишу радне улоге појединца у тиму, циљеви тимског рада и план развоја тима, а на крају се врши процена перформанси тима (према Torrington, Hall & Taylor et al., 2004, стр. 310).

Према аутору Ivanchevic (2010) поступак, односно оцењивање перформанси запослених састоји се из неколико корака, односно фаза. Најчешће се систематизују на следећи начин:

- Постављање (дефинисање) стандарда перформанси за сваку позицију. То је први корак у поступку оцењивања перформанси. Стандарди перформанси треба да буду јасни, лаки за разумевање и уколико је могуће треба их дефинисати у мерљивим јединицама. У случају да стандарде перформанси није могућ исказати у мерљивим јединицама, треба их детаљно описати.
- Упознавање запослених са системом оцене перформанси. Када су стандарди перформанси утврђени, руководиоци имају обавезу и одговорност да са тим стандардима упознају запослене, да упознају запослене када ће бити спроведено оцењивање перформанси, како ће оцењивање бити спроведено и ко ће се наћи у улози оцењивача.
- Мерење стварних перформанси. То је најтежи део поступка оцењивања перформанси. Ова фаза захтева пажљиву селекцију метода за мерење перформанси, као и настојање да процес оцењивања не буде оптерећен предрасудама или грешкама у оцењивању.
- Поређење стварних перформанси са стандардима. Поређење стварних перформанси са стандардним перформанси показује да ли постоји нека врста одступања. Оно може имати два појавна облика: када су стварне перформансе веће од стандардних и када су стварне перформансе ниже од стандарда.
- Дискутовање резултата (повратни интервју). У овој фази оцењивани се упознаје са резултатом процеса оцењивања и покушава се да се постигне консензус везан за начине како побољшати перформансе у наредном периоду уколико оцена није била повољна. Уколико је оцена позитивна, запослене треба мотивисати да наставе такав начин рада.
- Доношење одлука. У овој фази, на основу резултата добијених у процесу оцењивања доносе се конкретне одлуке о предузимању корективних активности, као и о другим питањима из домена управљања људским ресурсима, као што су унапређења, награђивање, премештаји (према Ivanchevic, 2010, стр 256.)

Методи оцене перформанси запослених могу да се поделе на две основне групе: методе релативне и методе апсолутне оцене. Методе релативне оцене базирају се на поређењу перформанси запосленог са перформансама других. У ову групу метода се убрајају методи као што су: рангирање запослених, поређење у паровима, присилна дистрибуција и друге. Методе апсолутне оцене перформанси запослених у свом фокусу имају појединца где се његове перформансе оцењују независно од перформанси других запослених. У ову групу метода убрајају се методи као што су: графичка скала оцењивања, метод критичног догађаја, метод управљања циљевима (MbO), итд. (према Милојевић-Ђорђевић, 2012, стр. 243).

У наставку следи приказ наведених метода.

Графичка скала процењивања. Графичка скала садржи карактеристике или димензије перформанси и низ оцена/вредности перформанси (од: испод очекивања до: изузетно) за сваку карактеристику (Dessler, 2013, стр.290). Вредновање се најчешће врши по следећим критеријумима: обим посла, самосталност у раду, стручно знање, присуство на раду, прецизност у раду, кооперативност итд (према Buars и Rye, 2004, стр. 255). Скала подразумева нумеричко и дескриптивно квантификовање резултата рада. Предности методе су што израда скала захтева мање времена, резултати се могу квантификовати, може се вршити паралелно оцењивање више димензија, омогућава поређење запослених. Степеновање у графичким скалама обично креће од 1 до 5, или од 1 до 10, поред бројева могуће су и оцене исказане речима (нпр. задовољавајући, незадовољавајући,...) (према Штангл Шушњар, Славић и Бербер, 2017, стр. 431).

Метод критичног догађаја. Код ове методе оцењивач води евиденцију радних поступака хронолошки оцењивајући те поступке као задовољавајуће или незадовољавајуће, и даје предлоге за њихово побољшање. Овај метод представља основу за израду плана обуке запослених. Предности су у томе што се посматра понашање запосленог и даје листа таквог понашања које је пожељно. Недостатак методе је у томе што је тешко поређење резултата рада запослених, записивање догађаја захтева пуно времена и не омогућава поређење резултата рада ангажованих на различитим радним местима (према Штангл Шушњар, Славић и Бербер, 2017, стр. 430).

Управљање помоћу циљева. Систем "вођеног самооцењивања" назван управљање помоћу циљева користан је у оцењивању рада менаџера. Мада није ограничен само на оцењивање менаџера, најчешће се управо користи за ту сврху. Управљање помоћу циљева укључује три корака: 1) Запослени се среће са својим надређеним и договара о скупу циљева који треба да се остваре у одређеном периоду. Циљеви треба да буду специфични, мерљиви, достижни, реални и да се односе на одрђени временски период; 2) Током прериода оцењивања прати се напредовање према циљевима, мада се запосленом обично оставља слобода да одлучи како ће остварити циљеве; 3) на крају предвиђеног периода, запослени и надређени се поново срећу и оцењују да ли су циљеви остварени и заједно одлучују о скупу циљева (Дамњановић и остали, 2012., стр. 320). Buars и Rye (2004, стр. 235) наводе да се процес вредновања одвија у неколико фаза: јасно и прецизно дефинисање циљева које запослени треба да постигну, израда плана активности које се морају предузети ради остварења циљева, имплементација плана, мерење постигнућа, предузимање акција ако је то неопходно (према Штангл Шушњар, Славић и Бербер (2017, стр. 426). Метода захтева активно учешће запослених у дефинисању циљева посебно у фази израде плана активности. За потпуни успех методе потребна је перманентна сарадња менаџера и извршилаца како би се решили проблеми у

одвијању активности, али и извршило редефинисање циљева ако је неопходно (према Штангл Шушњар, Славић и Бербер, 2017, стр. 427).

Чек листа. Код ове методе менаџер даје да/не одговоре на серију питања у вези са радним поступцима извршилаца. Чек листом се може предвидети различити степен тежине за свако питање (Byars и Rue, 2004, стр. 255). Ради објективности бодовања препоручљиво је да менаџери не буду упознати са бодовном скалом, односно кључем за бодовање. Предност методе је у томе што се смањује субјективност оцењивача, јер бодове за учинак даје друга особа. Као основна замерка може да се наведе количина времена која се утроши на формулисање питања, као и непостојање општег обрасца за вредновање овом методом, због чега мора да се направи посебна чек листа за сваку категорију посла. Осим тога, често иста питања имају другачије значење за сваког менаџера, јер сваки од њих има своје виђење процеса рада (према Штангл Шушњар, Славић и Бербер, 2017, стр. 433).

Мултилатерално вредновање (360° feedback). У овом случају се као учесници у процесу појављују менаџери, потрошачи, конкуренти, колеге са посла и носилац посла. Од свих учесника у вредновању се захтева да попуне упитнике о резултатима рада датог извршиоца. (Byars и Rue, 2004, стр. 253). Предност методе огледа се у већој укључености свих запослених у развојне циљеве организације, креирање контруктивних повратних информација, побољшање комуникације током времена и већа флексибилност организације (према Torrington, Hall и Taylor, 2008, стр. 310). Недостаци методе су већи обим посла око оцењивања, дуго трајање процеса, непрецизност и нестручност оцењивача (према McCarthy и Garavan, 2001, стр. 13-14).

Нормативи рада. Радном нормом се, осим дефинисања времена за израду јединице производа или пружање услуге, прописује и ниво квалитета израде производа или пружање услуге. Предност приступа норматива рада је да се оцена учинка базира на објективним факторима. Да би метод био ефикасан, запослени морају сматрати да су стандарди адекватно утврђени. Најозбиљнији недостатак радних стандарда је то што су понекад стандарди за различите категорије посла неупоредиви (према Byars и Rue, 2004, стр. 253).

Метод вредновања применом есеја. Вредновање резултата рада се врши на основу писменог описа процеса рада обухватајући све значајније перформансе извршиоца. Cascio (1998, стр. 310) истиче да је предност методе у томе што пружа детаљан увид у перформансе запослених које оцењујемо (снаге, слабости, потенцијали и сугестије за будући учинак). Недостатак је што обим, детаљност и садржај есеја значајно зависе од менаџера - аналитичара, односно од његове субјективности. (према Byars и Rue, 2004, стр. 254-255).

Једно од централних питања у области оцењивања перформанси запослених јесте дефинисање критеријума квалитета оцењивања. У евалуацији квалитета оцењивања

перформанси користе се четири основна критеријума: валидност, поузданост, слобода од предубеђења и практичност (Fisher, Schoenfeldt и Shaw,1993, према Богићевић-Миликић, 2006, стр.191).

Валидност. Добар показатељ перформанси требало би да мери важне карактеристике посла (релевантност), да буде ослобођен спољних и контаминирајућих утицаја и да обухвати цео посао. Показатељ је структурно валидан уколико тачно мери оно што треба мери. Показатељ је садржајно валидан уколико мери све важне компоненте посла на репрезентативан начин. Релевантан показатељ процењује оне аспекте перформанси који су стварно важни у одређивању ефикасности обављања неког посла.

Поузданост. Најважнија категорија поузданости је она која се односи на степен слагања оцењивача приликом оцењивања перформанси запослених. Поузданост је висока када су два или више оцењивача сагласна у вези са перформансама једног запосленог, односно ниска када они то нису. Категорије поузданости (нпр. интерна конзистентност и поузданости током времена) нису посебно важне у току процеса евалуације из разлога што перформанса не мора да буде интерно конзистентна или стабилна током времена. Да би се креирао објективни показатељ, неопходан је други аспект поузданости - ко врши оцену перформанси.

Слобода од предубеђења. Овај критеријум се односи на две ставке: на законску праведност и субјективност суда једне особе о перформансама других. Оцењивање је ослобођено предубеђења уколико је фер према запосленима, независно од њихове расе, пола, националног порекла, физичког или менталног хендикета и сл. Систем може да буде дискриминаторан због било којег од следећих разлога:

- Садржај оцена није везан за посао;
- Садржај оцена није проистекао из ваљане и пажљиве анализе посла;
- Оцењивачи не посматрају запослене у току обављања послова који су им додељени;
- Оцене су базиране на евалуацији субјективних или нејасних фактора;
- Оцене се не дају у стандардизованим условима.

Практичност. Критеријум практичности се односи на критеријуме креирања а и имплементације система за оцењивање перформанси запослених. Да би се овај систем креирао, неопходан је новац, време и напор. Користи од увођења таквог система морају да надмаше трошкове креирања и имплементације система. Систем треба да буде једноставан за коришћење и да обезбеди висок степен прихватања од стране свих запослених. Практичан критеријум у односу на који ће се процењивати оправданост требало би да буду уштеде које систем може да донесе организацији (Fisher, Schoenfeldt, и Shaw,1993, према Богићевић-Миликић, 2006, стр.191).

Како би се повећале перформансе на индивидуалном нивоу, неопходно је много тога урадити на организационом ниво - развијати културу перформанси, лидерства, створити квалитетно радно окружење.

На индивидуалном нивоу, побољшање перформанси може да се оствари реализацијом политика и пракси дизајнираних како би повећале учење путем

коучинга, менторства и самосталног учења. Sloman (2003) тврди да је циљ повећање дискреционог учења, који се дешава када појединци активно настоје да стекну знања и вештине неопходне за постизање циљева организације (према Armstrong, 2006а, стр. 132)

Најважнији кључни перформанс индикатори на нивоу појединаца

Богићевић-Миликић (2006, стр.191, адаптирано према Bernardin и Russel, 1998, стр. 243) наводи да се у најчешће димензије посла, односно облици перформанси које се оцењују следећи:

- *квалитет учинка* - показује степен до кога се процес или резултат одређене активности приближава идеалном степену квалитета;
- *квантитет учинка* - показује степен до кога се процес или резултат одређене активности приближава идеалном степену квалитета;
- *поштовање временских рокова* - показује степен до кога је учинак произведен у предвиђеном термину, односно да ли је одређена активност извршена у складу са временским роковима;
- *трошкова ефикасност* - показује степен у коме је могуће коришћење организационих ресурса минимизирано за остварење максималног резултата;
- *потреба за надзором и инструктажом* - показује степен до кога запослени може самостално да обавља свој рад, без помоћи и савета непосредног руководиоца;
- *интерперсонални утицај* - показује степен у коме запослени исказује кооперативност према колегама и руководиоцима као и његов утицај на организациону климу.

Табела бр. 2.5 Мерење резултата људских ресурса

ХРМ резултати	Индикатори	Како се мере
Посвећеност	Додатак послу Идентификација са компанијом	Упитници Интервјуи Фокусне групе Посматрање Рангирање перформанси Потрошачка подршка
Компетенција	Способности Знања Вештине	Писмени тест Усмени испит Практичан пример Посматрање Број промовисаних запослених Рангирање перформанси Потрошачка подршка
Трошкова ефикасност	Вредност долара	Анализа трошкова и користи
Слагање	Прихваћеност кључних вредности Конзистентност између запослених и компаније	Упитници Интервјуи Фокус групе

Адаптилност	Флексибилност Прихваћеност промена Иновација Креативност	Упитници Интервјуи Фокусне групе Посматрање Рангирање перформанси
Перформансе	Продаја Профит Несреће Квалитет Продуктивност Задовољство потрошача	Потрошачка подршка Статистика продаје Извештај о профиту и губицима ОН%S статистика Производна статистика Рангирање перформанси
Задовољство послом	Ставови Кретање радне снаге Апсентизам	Упитници Интервјуи Фокусне групе Статистика апсентизма Статистика кретања Учесталост жалби Штрајкови
Мотивација	Ставови Перформансе посла Апсентизам	Упитници Интервјуи Фокусне групе Посматрања перформансе
Поверење	Задовољство менаџментом Бесплатна размена информација Кооперација Отвореност Поштење	Упитници Интервјуи Фокусне групе Посматрање Рангирање перформанси
Правда	Перцепција поштења Третирање супервизора Етичко понашање Жалбе Индустријски спорови Промет Задовољство ХР системима Задовољство менаџментом	Упитници Интервјуи Фокус групе Посматрање Рангирање перформанси Ревизија ХР система Демографска анализа Статистика кретања Штрајкови Трећа генерација ревизије

Извор: Stone (2010, стр. 802-803)

Наведени модел омогућава ХР менаџерима комбинацију квантитативних и квалитативних мерења који би допринели циљевима организације и добробити запослених.

Иако су перформансе појединача један од најважнијих резултата многих студија, не постоји концензус у дефинисању и мерењу индивидуалних перформанси. Недавно, хеуристички оквир је предложен у систематском, мултидисциплинарном прегледу литературе у којој перформансе појединача садрже четири широке и генеричке димензије:

- Прва димензија, перформансе задатака се односи на знања са којима запослени обављају централне радне задатке.

- Друга димензија, контекстуалне перформансе, односи се на понашање запослених који подржавају организационо, социјално, и психолошко окружење у којем се обављају централни радни задаци.
- Трећа димензија, прилагодљиве перформансе, односи се на способности запосленог у прилагођавању променама у радним улогама или околини.
- Четврта димензија, контрапродуктивно радно понашање, односи се на понашање које је штетно за добробит организације (према Koortmans, 2014, стр. 63).

Koortmans (2014) се бавила истраживањем о мерењу појединачних перформанси у којем је учествовало 695 експерата из различитих области. Као индикатори користили су се перформансе задатака, личне перформансе, организационе и адаптивне перформансе. Истраживање би дало допринос у односу на стандардне, кратке, генеричка мерне инструменте што би представљало важан корак развоју мерних инструмената. Наведена студија смањује неодређеност у дефинисању и мерењу индивидуалних радних перформанси.

Перформансе појединаца су веома важне за доношење одлука о њиховом даљем развоју и позицију у организацији, али и за организацију у целини. Информације о учинку појединаца имају утицај на оцењивање резултата организација у односу на дефинисане циљеве и основ за доношење будућих одлука у променљивом окружењу.

3. ИНОВАТИВНИ ПРИСТУП РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА КОМПЕТЕНЦИЈА И ПОСЛОВНЕ УСПЕШНОСТИ

3.1 Специфичности обуке и развоја запослених у оквиру активности менаџмента људских ресурса

Циљеви и користи обучавања запослених

У двадесетпрвом веку када успех организација зависи од компетенција и иновативности запослених, обука и развој као кључна активност менаџмента људских ресурса добија све више на значају. Peretz и Caspi (2011) истичу да организације могу да прате различите путеве како би осигурале обучену и конкурентну радну снагу. Један од најдиректнијих начина је управо фокусирање на обуку и развој људских ресурса. Stavrou и Brewster (2005) наводе да што више буде напредовала политика обуке у организацији и више се буде инвестирало у активности обуке и развоја, већа је вероватноћа за добро позиционирање на тржишту (према Poor, Štangel Šušnjar, Slavić и Karoliny, 2012).

У друштву заснованом на знању перманентна обука и развој појединаца представљају претпоставку опстанка и развоја. У периоду глобалне конкуренције и радикалних економских промена, људски ресурси и њихов интелектуални капитал постају витални ресурс за организацију. Компетенције, знање и вештине запослених треба да допринесу организационим перформансама компанија. Само компаније које у континуитету инвестирају у знања и вештине запослених могу да буду успешне на дугорочном плану. Циљ управљања људским ресурсима, посебно функцијом обуке и развоја јесте помоћ компанијама у процесу систематске аквизиције организационог знања (према Славих и Бербер, 2014).

Обука представља плански припремљен и изведен процес у коме запослени овладавају вештинама и способностима коју су им потребне за успешно обављање радних задатака (према Ivanchević, 2010, стр. 394). Са традиционалног аспекта, обука се посматрала као инструмент којим се запослени уче одређеним вештинама и понашањима неопходних за обављање посла уз стандардни ниво перформанси. Фокус обуке се мења на употребу обуке као инструмента за креирање и дељење знања, али и на стварање услова да запослени разумеју разлоге зашто се нешто ради и да буду мотивисани на иновативно размишљање и континуирано побољшање квалитета (према Божићевић-Миликић, 2014, стр.153). Данас, у савременим условима, традиционални приступ више није одржив из више разлога. Стратегија редукације, смањење броја запослених пре свега штети односима међу запосленима, осим тога уништава моћну и значајну резерву знања и вештина (према Лековић и Шушњар Штангл, 2010).

Обука може да утиче на организациону конкурентност помажући у задржавању запослених. Један од разлога зашто многи појединци остају или одлазе из организације је могућност развоја каријере. Организације које инвестирају у обуку и развој запослених могу да повећају прилику за задржавање запослених у организацији (према Mathis и Jackson, 2011, стр. 250).

Као резултат учења јављају се промене у способностима у пет основних облика:

- интелектуалне способности, односно концепти и принципи за решавање проблема, израду производа;
- вербалне информације (чињенице, имена, специјализована знања која су запосленима неопходна на радном месту);
- когнитивне стратегије које регулишу процес учења и односе се на одлуку појединцу које информације су важне, како да их запамти и како да реши проблем;
- моторне способности које се везују за координацију физичких покрета;
- ставови који одређују преференцију појединца да се понаша на одређен начин. (Gagne и Medsker, 1996, према Богићевић-Миликић, 2014, стр. 155).

Циљеви обуке се могу категорисати као (према Byars и Rue, 1991, стр. 208):

1) *Инструктивни циљеви*

- Које принципе, чињенице и концепте треба научити по програму обуке?
- Кога треба подучавати?
- Када треба подучавати?

2) *Циљеви организације и департмана*

- Какав ће утицај имати обука на исходе (резултате) организације, попут апсентизма, редукације трошкова, побољшања продуктивности?

3) *Индивидуалне перформансе и циљеви развоја*

- Какав ће утицај имати обука на понашање и ставове полазника?
- Какав ће утицај обука имати на лични развој полазника?

Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 719) наводи већи број разлога за улагања у образовне процесе и програме у савременим организацијама. Промене у технологији узрокују брзо застаривање знања и стално захтевају нова знања и перманентно образовање. Повећање у комплексности, турбулентности и неизвесност пословне околине која опет тражи већа и друкчија знања, ставља људе и њихов развој у први план, не само ради развоја, већ и опстанка организације. Модерно пословање тражи нове вештине које у традиционалном начину пословања нису биле тако важне: интерперсоналне и комуникацијске вештине, вештине управљања конфликтима, временом те нове облике делотворности и изврности. Врло важан

прагматичан извор интензивирања образовања у предузећима и појављивање послодаваца у улози наставника и учитеља је резултат ширења јаза између све већих захтева рада и постојећег знања запослених. Савремено пословање захтева све више знања и вештине које се не обрађују довољно или адекватно у формалном процесу образовања. Систем образовања, пословни живот и захтеви рада имају различиту динамику, при чему је динамичност другог много већа.

Armstrong (2006б, стр. 608) наводи да инвестирање у обуку и развој може да донесе бројне потенцијалне користи:

- побољшање индивидуалних, тимских и корпоративних перформанси у погледу резултата, квалитета, брзине и укупне продуктивности;
- привлачење високо квалитетних запослених нудећи им могућности за обуку и развој, повећање нивоа компетенција и јачање њихових вештина омогућавајући им веће задовољство послом, стицање награда и напредак унутар организације;
- обезбеђивање нефинансијских бенефиција (раст и развој каријере) као део укупне политике награђивања;
- побољшање оперативне флексибилности проширивање спектра вештина које поседују запослени;
- повећање посвећености запослених подстичући их да се идентификују мисијом и циљевима организације;
- помоћ за управљање променама повећањем разлога за промену и обезбеђивањем људи са одговарајућим вештинама и знањима које су потребне за прилагођавање новим ситуацијама;
- обезбеђивање линијских менаџера вештинама, које су потребне за управљање и развој њихових запослених;
- помоћ у развоју позитивне организационе културе, нпр. усмерене на побољшање перформанси;
- пружање квалитетнијих услуга клијентима;
- смањивање трошкова учења (смањење дужине криве учења).

Стратешка обука (која је повезана са начином како организација остварује своје циљеве) има бројне користи за организацију. Од менаџера за људске ресурсе и професионалаца за обуку се захтева да се што ближе укључе у пословање и сарађују са оперативним менаџерима. Поред тога, стратешка обука смањује вероватноћу појаве размишљања да ће обука сама решити све организационе проблеме (Mathis и Jackson, 2008, стр. 261-262).

Cascio (1998, стр. 263) наводи ставове Goldstein и Gilliam (1990, стр.134-143) о разлозима повећаног улагања времена и финансијских средстава у обуку у наредним декадама:

- број недовољно обучених и образованих младих који ће бити неопходни за послове на почетничким нивоима;

- повећање софистицираних технолошких система који намећу обуку и захтеве за поновним обучавањем постојеће радне снаге;
- потреба за обуком недовољно укључених мањинских група, жена и старијих радника;
- потреба за члановима тима који уче понашања као што су тражење идеја, понуда помоћ пре него што се то тражи, коришћење вештине слушања и пружања повратних информација, препознавања и уважавања идеје осталих;
- међународно конкурентско окружење велике већине организација.

Обука преставља плански приступ запосленима са циљем стицања адекватних знања вештина и способности. Уз све већи развој науке и технологије, глобалне услове пословања и растућу конкурентност, знање постаје стратешки ресурс за опстанак организације. Обука пружа бројне користи како за запослене, тако и за организацију. Приликом одабира компаније, појединци разматрају и могућност пружања адекватне обуке и прилике за даљи развој. Квалитетни програми обуке и постојање организационе културе која подстиче учење привлаче талентовану радну снагу.

Разликовање појма обуке и развоја запослених у организацијама

У теорији и пракси менаџмента људских ресурса термини као што су обука, развој и образовање се често користе на различите начине од стране различитих аутора.

У наставку следи приказ ставова истакнутих аутора о појму обуке и развоја запослених.

Обука се често описује као стицање знања, вештина и ставова неопходних како би се тренутни посао извео на ефикаснији начин. Развој се односи на стицање знања, вештина и способности које су неопходне за неке будуће послове. Знања, вештине и способности не могу да се развијају без претходних облика обуке или формалног образовања. Термини обуке и развоја се користе како би указали на различите аспекте учења: обука је сет активности, а развој представља резултат таквих активности. Обука пружа могућности за учење, а развој се јавља као резултат таквог учења (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 7).

Обука или тренинг запослених представља плански напор организације да побољша перформансе запослених на њиховом радном месту ии на неком повезаном радном месту. Обука подразумева промене у специфичним знањима, способностима, вештинама, ставовима или понашању запослених. Често се појам обуке меша са појмом развоја запослених - развој се односи на стварање могућности за учење како би се запосленима помогло у личном развоју. Циљ развоја јесте да се дугорочно запослени припреме за будуће захтеве посла или развоја каријере (према Богићевић-Миликић, 2014, стр. 153).

Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 721) наводи ставове појединих аутора о тренингу. Тренинг уопштено значи сваки мање или више организован програм увежбавања

неке физичке или интелектуалне активности или физичке, односно психичке карактеристике (према Petz,1995). Тренинг представља планирану активност стицања вештина и знања које захтева успешно обављање неког одређеног посла или активности. Усмерен је на стицање специфичних знања вештина и техника потребних за конкретан посао и подизање успешности у његовом обављању. Међутим, често се и много шире одређује као процес промене понашања ставова запослених на начин на који повећава вероватноћу остваривања циљева (према Gomez-Maija, Balkin и Cardy, 1995).

Програми обуке се дизајнирају за развијање како општих тако и специфичних вештина запослених. Опште вештине се могу применити у било ком предузећу и доприносе побољшању перформанси посматраног предузећа. Међутим, користи од обуке имају и запослени, нарочито уколико пређу у друга предузећа. За разлику од општих, специфичне вештине не могу се искористити у другим предузећима за побољшање организационих перформанси. У том случају, запослени представљају значајан извор конкурентске предности предузећа које финансира обуку. На тај начин организација гради лојалност и посвећеност запослених чиме смањује стопу флукуације. Међутим, висок ниво специфичних вештина може да умањи њихову запошљивост у ситуацијама када су принуђени да напусте предузеће. Обуком се у највећем броју случајева стичу хибридне вештине које представљају комбинацију општих и специфичних вештина (Lazear,1998, према Милојевић и Ђорђевић, 2012, стр. 168).

Развој запослених је процес стицања знања, вештина и облика понашања који увећавају њихову способност да могу успешно да одговоре променама у захтевима посла, клијената, односно потрошача (према Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright, 2003, стр. 318).

Развој представља процес који омогућава људима да напредују из тренутног статуса и способности према захтевним вишим нивоима вештина, знања и компетенција. Преузима форму активности учења која припрема људе за задатке шире или повећане одговорности и не концентрише се на побољшање перформанси на тренутном послу. Harrison (2000) дефинише развој као искуства учења у којима појединци и групе стичу знања, вештине, вредност или понашања. Резултати развоја се испољавају током времена, чешће него тренутно и теже да буду дугорочни (према Armstrong, 2006б, стр. 570).

Swanson (2007) дефинише развој као процес развијања људске експертизе кроз обуку и развој у функцији побољшања перформанси. Развој људских ресурса може да се дефинише као сет систематских и планираних активности дизајнираних од стране организације како би својим члановима обезбедиле прилику за учење вештина неопходних за тренутне или будуће захтеве посла. Фокусирано у ширем смислу, развој људских ресурса настоји да развије знања, експертизу, продуктивност и задовољство појединцима, групама/тимовима или корист организацији или друштву у целини (McLean и McLean, 2001). Развојне активности треба да започну приступањем у организацију и наставе се током читаве каријере без обзира да ли запослени директор или линијски радник (према Werner и DeSimone, 2009, стр. 4).

Како би се разумели концепти учења и развоја запослених и њихови позитивни ефекти на запослене и њихове организације, треба да се јасно разграниче разлике

између њих. Концепти су често заменљиви, па је неопходно да се утврде односи између њих. Развој, било да је питању појединац или организација, представља процес континуитета и дисконтинуитета. Квантитативне промене воде квалитативним променама или трансформацијама, развој је неповратан иако постоји могућност регресије ка ранијим фазама. Генерално, учење доприноси развоју. То није синоним, али развој не може да се одвија без неке врсте учења (према Beardwell, Holden и Claydon, 2004, стр. 273-274).

Најважније разлике између обуке и развоја запослених приказује следећа табела.

Табела 3.1 Разлике између обуке и развоја

	ОБУКА	РАЗВОЈ
Фокус	Садашњост	Будућност
Циљ	Припрема за текући посао	Припрема за промене
Употреба радног искуства	Ниска	Висока
Учешће	Обавезно	Добровољно

Извор: Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2003), Менаџмент људских потенцијала, Мате, Загреб, стр. 319

Обука је фокусирана на садашњост, док се развојне активности односе на будућност. Циљ обуке је да припреми запослене за текуће послове, док развој треба да омогући припреме за бројне промене посла. Развој захтева високу употребну радног искуства и одвија се на добровољној бази, за разлику од обуке која је обавезна и која не захтева значајно радно искуство.

Обука омогућава запосленима да стекну неопходне вештине за обављање текућих послова на задовољавајућем нивоу. Развој представља шири појам од обуке, оријентисан је на будуће активности и омогућава запосленима да стекну нова знања, како би сутра могли да обављају друге послове у својој организацији (нпр. на другом радном месту или организационој јединици). На тај начин имају могућност за напредовање у организацији и постизање задовољства на радном месту, али повећавају конкурентску способност организације у целини.

Место обуке и развоја унутар активности управљања људским ресурсима

Тржиште радне снаге садашњице карактерише аутсоурсинг, повећана мобилност, нижи ниво сигурности радних места као и посвећености запослених организацији. Са аспекта организације, ове промене воде до нових изазова у дугорочном обезбеђивању радне снаге. Општи организациони успех је све више повезан са идентификовањем, регрутовањем, управљањем и задржавањем појединаца са високим перформансама и талентима како би се задовољиле садашње и будуће потребе организације. Потражња и конкуренција за високо квалификованом радног снагом се интензивира на глобалном нивоу (Florida, 2005.; Frank и Taylor, 2004., према Nilsson и Ellström, 2012).

У највећем броју великих организација обука је централизована и функционише у оквиру одељења за развој запослених. Улога овог одељења јесте побољшање организационе ефикасности обезбеђујући запосленима знања, вештине и ставове која ће усавршити њихове пословне перформансе на тренутном или будућем послу. Фокус је на развоју оних знања, вештина и ставова који се односе на посао. У исто

време, ефикасна обука треба да уважава и личне потребе појединаца, помажући им да уче и развијају се. Такође од запослених се очекује да прихвате трансфер нових знања, вештина и ставова како организација не би губила своје ресурсе (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 9)

Обука запослених је у чврстој вези са осталим активностима менаџмента људских ресурса. На пример, функција планирања људских ресурса идентификује број запослених и вештине за којима у планском периоду постоји тражња. Функције регрутовања и селекције настоје да идентификују и лоцирају појединце са тим способностима на одговарајућа радна места унутар компаније. Информације из плана људских ресурса и о новопримљеним запосленима представљају неопходан инпут стручњацима за обуку. Високи стандарди у селекцији кандидата у погледу нивоа захтеваног образовања и искуства могу да умање потребу за одржавањем формалних програма обуке, док са друге стране ефикасни програми обуке унутар организације могу да смање потребу за регрутацијом високостручних профила (према Богићевић-Миликић, 2014, стр. 154).

Diedrich (1996) као и McCracken и Heaton (2012) препознају значај обуке за запослене и предузећа, као важно средство за развој каријере. Varuch (2006, стр. 125) сматра да се модел каријере коју гради већина запослених данас, ипак налази између традиционалне и савремене. Иако највећу одговорност за ток и успех у каријери данас имају сами запослени, у организацијама се и даље спроводе многи програми подршке који доприносе развоју каријере запослених. Ти програми се темеље на схватању да је концепт каријере подручје где се најјаче и најексплицитније повезују и уједињују индивидуални и организациони циљеви и где се може остварити тзв. „win-win“ комбинација. Због тога ефективно управљање каријером најчешће подразумева синтезу индивидуалног и организационог управљања каријером (према Милојевић и Ђорђевић, 2012, стр. 197).

На основу својих потреба за обуком, организације дефинишу циљеве који те потребе треба да задовоље. Циљеви треба буду мерљиви и да задовоље потребе појединца, персоналног одељења и организације. Компаније инвестирају значајна средства у програме обуке што говори о њеном значају у оквиру ХРМ активности.

Обука се посматра једним од најпрепознатљивијих процеса унутар стратегијског менаџмента људских ресурса (Lawler, 1994; Delaney и Huselid, 1996) из више разлога:

- игра критичну улогу у одржавању и развоју способности, како појединаца тако и организација и доприноси процесима организационих промена;
- побољшава капацитет задржавања квалитетног особља што редукује стопу флукуације запослених;
- указује на дугорочну посвећеност организације према запосленима и јача индивидуалну мотивацију и посвећеност организационим циљевима (према Castellanos и Martin, 2011).

Morley, Slavic, Poog и Berber (2016) наводе ставове различитих аутора о улози и значју обуке као ХРМ активности у организацијама. Heraty и Morley (1998) тврде да политика обуке може да се разматра као одраз филозофије организације према својим људским ресурсима и нешто што може да регулише приоритете, обим, стандард и развојне активности, док Salas, Tannenbaum, Kraiger и Smith-Jentsch (2012) наглашавају да активности обуке и развоја омогућавају организацијама да се прилагођавају, такмиче, иновирају, производе, буду безбедне, побољшавају услуге и постижу циљеве. Обука представља критичну ХРМ активност са широким спектром импликација, посебно у развоју талената људског капитала (Qin и Varuch 2010; Dowling, Festing и Engle 2013).

3.2 Компоненте програма обучавања запослених

Стварање програма обуке укључује више од реализације нпр. on-line програма или захтева запосленим да похађају одређене курсеве. Запослени би требало да користе рационалне процесе обуке. Златни стандард представља основни тренинг процес анализа-дизајн-развој-имплементација-евалуација (ADDIE) који експерти обуке користе годинама (Allen, 2006; према Dessler, 2013, стр. 247). Програм обучавања започиње анализом потреба за обуком, затим обезбеђењем спремности за учење, креирањем окружења које подстиче учење, након чега се врши избор одговарајучих метода обуке да би се на крају извршила оправданост процеса обуке.

Анализа потребе за обучавањем у организацијама

Појам потребе се обично односи на неслагање или јаз између онога што организација очекује да се деси и оно што се обично јавља (Dubois & Rothwell, 2004; Chevalier, 2008, према Werner и DeSimone, 2009, стр. 108).

Анализа потреба за обучавањем представља процес у којем се идентификују организационе потребе за обуком и представља почетну тачку тренинга и развоја људских ресурса. На тај начин постоји могућност да се идентификују (Werner и DeSimone, 2009, стр. 107) :

- 1) организациони циљеви и ефективност у њиховом достизању;
- 2) несклад између вештина запослених и вештина неопходних за ефективно остварење пословних перформанси;
- 3) несклад између тренутних вештина и вештина које су неопходне како би се посао успешно одвијао у будућности;
- 4) околности под којим се активности развоја људских ресурса одвијају.

Идентификовање потреба се фокусира на исправљање нестандартних перформанси. У неким случајевима, интервенција менаџмента људских ресурса, као што су саветовање и тренинг вештина може да буде неопходна за исправљање јаза. Међутим, понекад неке друге ХРМ стратегије (нпр. побољшање компензација или промена стафинг пракси) могу да представљају адекватније решење. Важно је истаћи да не треба свака идентификована потреба да се решава обуком или неком другом активношћу попут изградње тимова или организационог развоја (Stetar, 2005, према Werner и DeSimone, 2009, стр. 108).

Извођење систематичне анализе потреба за обучавањем представља круцијални иницијални корак у дизајнирању тренинга и развоја и може битно утицати на ефикасност тренинг програма (Goldstein и Ford, 2002; McGehee и Thayer, 1961; Sleezer, 1993; Zemke, 1994; према Arthur, Bennett, Edens и Bell, 2003).

Према Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 728) анализа потреба са обуком треба да одговори на три основна питања:

- 1) Која знања, вештине и способности треба да имају запослени за успешно обављање послова и постизање организационих циљева?
- 2) Који запослени не поседују уопште потребна знања и вештине или имају недовољно знања и вештине?
- 3) Хоће ли образовање решити те мањкавости и обезбедити потребна знања?

Иако је утврђивање потреба за обуком несумњиво неопходно, компаније често прескачу овај корак приликом развоја програма тренинга. Тренери су често више заинтересовани за само извођење програма обуке него за дефинисање потреба њихових организација (Goldstein, 1986, према Kleiman, 2004, стр. 195).

Процена потреба обично укључује анализу организације, анализу задатака и анализу особља. Анализа организације се односи на анализу адекватности обуке у контексту пословне стратегије предузећа, расположивих ресурса за обуку и подршке менаџмента. Анализа особља одређује да ли подбачаји у резултатима пословања потичу од знања, вештине или способности или је резултат мотивационог или радног проблема. Анализа задатака укључује идентификавање знања, задатака, вештина и понашања којима се придаје значај у обуци (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 362-364).

Анализа потреба за обуком на организационом нивоу треба да покаже да ли се адекватном обуком решавају организациони проблеми - нпр. да ли ће обука побољшати организационе перформансе, да ли је обука у складу са стратегијом организације, постоје ли ресурси за обуку, подршка од стране менаџмента и сл.

Анализа задатака је резултат описа посла, укључујући и знања, вештине и способности које су неопходне за успешно решавање задатака. Штангл Шушњар, Славић, Бербер (2017, стр. 363-364) наводе активности које подразумева анализа задатака:

- селекција послова који се анализирају,
- развој прелиминарних листи задатака кроз интервјуисање и посматрање,
- проверавање задатака значајних за посао, инвентаре послова или експертске комитете који сачињавају менаџери, запослени и друге особе,
- идентификовање знања, вештина или способности неопходних за успешно извођење сваког задатка користећи интервјуе и упитнике.

Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright (2003, стр. 216) наводе да анализа појединаца треба да утврди коме је заиста обуке неопходна. Уколико постоји несклад између

тренутних и очекиваних перформанси, до таквих информација се долази посматрањем запосленог, мерењем његових перформанси, разговором са руководиоцима и сл. Одступања од очекиваних перформанси се дешавају и услед лоше организације рада, ниских плата или неадекватних физичких услова радног окружења.

Захваљујући информацијама о потреби за учењем, професионалци људских ресурса долазе до сазнања где и које врсте интервенција и програма су неопходне, ко треба да буде укључен у њих и да ли тренутно постоје препреке за њихову ефикасност. Критеријуми који се на тај начин успоставе служе као водич за процес евалуације. Очигледно је да анализа потреба представља критичну активност за ефикасан развој људских ресурса (Werner и DeSimone, 2012, стр. 109).

На који начин ће организације дефинисати потребе за обуком зависиће од околности. У неким ситуацијама, утврђивање потреба за обуком захтева само једноставну анализу једног дела организације, нпр. у случају куповине нових средстава за рад, имплементираним променама у процедурама или запошљавања нових радника. Међутим, утврђивање потреба за обуком захтева нешто дубљу анализу у случају потреба корективних тренинга за тренутно запослене раднике нпр. услед недостатка информација, одређених знања и вештина или због потребе за побољшањем понашања (према Kleiman, 2004, стр. 195).

Значајан утицај на организацију процеса обуке има стратегијски избор предузећа. Уколико је организација фокусирана на стратегије вођства у трошковима или ценовне конкурентности, неопходне су инвестиције у савремену технологију што опет захтева надоградњу постојећих знања и вештина, односно повећање компетентности запослених. Избор стратегије фокусирања (нпр. одређење за хомогене производе или услуге и изградњу јаког имиџа) захтева развој специфичних, уско фокусираних, индивидуалних или групних вештина. Стратегија диференцирања захтева широк спектар вештина запослених како би одговорили на захтеве диференцираног тржишта (према Милојевић и Ђорђевић, 2012, стр.172).

Након што се идентификују потребе за обуком, неопходно је направити избор адекватних програма, односно утврдити циљну групу којој је обука намењена, ко ће изводити програм обуке и који тип вештине треба да се развије. Како се програми обуке обично односе на једну област знања, организација одлучује која група полазника ће бити обухваћена обуком, да ли ће програм обуке изводити запослени из организације, нпр. из одељења за људске ресурсе или ће се ангажовати спољни експерти, знања и вештине које треба развити. Програми обуке запослених развијају различита знања и вештине које се групишу у четири групе (према Богићевић-Миликић, 2014, стр. 164-165) :

- 1) Базична писменост: писање, читање, рачунање;
- 2) Базична техничка знања: одржавање техничке експертизе запослених;
- 3) Интерперсоналне способности: комуникација, међуљудски односи, оцена учинака, лидерство, преговарање;
- 4) Концептуално-интегративне способности: стратешко и оперативно планирање, организациони дизајн, креирање пословних политика.

Обезбеђење спремности за учење код запослених

Други корак у процесу припреме програма обуке јесте процена спремности запослених за учење. Менаџери најчешће нису тренери, али могу играти важну улогу у процесу обуке. Мотивација за учење треба да резултира у спремности да се научи садржај програма обуке. Различита истраживања показују да мотивација резултира у ширењу знања, променама понашања и стицању вештина. Мотивисаност се постиже кроз самоефикасност, разумевање користи коју обука доноси, кроз изградњу свести о потребама обуке, интересима и циљевима у каријери; разумевањем карактеристика окружења, обезбеђивањем основних вештина (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 364).

Самоефикасност је уверење запослених да могу успешно научити садржај програма обуке. Радно окружење је потенцијална претња за оне запослене који немају потребно образовање или имају недовољно искуства на одређеним подручјима рада. Менаџери могу да повећају самоефикасност запослених на следеће начине:

- Ако запослене увере у то да је сврха обуке да побољшају рад, а не да идентификују она подручја на којима су запослени некомпетентни;
- Обезбеђивањем информација о програмима обуке и сврхи обуке пре самог почетка обуке;
- Представљањем успеха обуке оних колега који раде на сличним пословима;
- Обезбеђивањем повратних информација о току учења и уверавањем да имају способност и одговорност за превазилажење оних потешкоћа на које у програму учења наилазе.

Разумевање користи од обуке - Мотивација запослених за учење је по правилу јача уколико им се објасне потенцијалне користи везане за посао, личне користи и користи током развоја каријере. Ове користи могу да се односе на ефикаснији начин реализације процеса и процедуре обуке, успостављање контаката са другим запосленима у организацији или могућност да се остваре различите каријере. Указивање менаџера на потенцијалне користи треба да буде реалистично. Неиспуњена очекивања у вези са програмима обуке по правилу имају супротан ефекат у односу на мотивацију за учење.

Свест о потреби за обуком, интересима у каријери и циљевима - Да би били мотивисани за учење запослени морају да буду свесни својих предности и недостатака. Менаџери треба да се увере у то да запослени разумеју циљ похађања обуке и треба да објасне како и на који начин се обуком превазилазе недостаци или недовољно знање. Ово се постиже пружањем информација запосленима о оцени резултата, стимулисањем дискусија о каријери или спровођењем самопроцене запосленог о сопственим предностима и недостацима, интересима у каријери и циљевима у каријери. Запосленима треба омогућити да сами изаберу програм по коме се желе обучавати. Неколико скорашњих студија указују на то да пружање могућности избора програма обуке повећава мотивацију за учење.

Карактеристике радног окружења - У вези са радним окружењем, као детерминантом мотивације за учење, наводе се две битне карактеристике:

ситуациона ограничења и социјална подршка. Ситуациона окружења се односе на могући недостатак одговарајућег алата и опреме, материјала, недостатак финансијске подршке или времена. Социјална подршка се односи на спремност менаџмента да обезбеди повратне информације о току обуке.

Како би радно окружење деловало мотивирајуће за учење, менаџери морају да :

- Обезбеде материјал, опрему, информације, време и осталу неопходну помоћ да би запослени могли користити нове вештине или понашања,
- Имају позитиван став о програмима обуке компаније;
- Охрабрују чланове радних група да користе новостечена искуства и вештине. (према Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright, 2003, стр. 220-224).

Стварање окружења за учење у организацијама

Индустријски психолози и специјалисти плана инструкција су идентификовали услове у којима запослени најбоље уче (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 365-366), а то су:

Запослени морају да знају зашто треба да уче. Добра обука има за циљ следеће компоненте: 1) изјаву о томе шта запослени очекују да ће радити (перформансе), 2) изјаву о квалитету или нивоу очекиваних перформанси (критеријум), 3) изјаву о условима под којима запослени остварују жељени резултат.

Запослени треба да користе сопствена искуства као базу за учење. Уколико је обука повезана са искуством, а задаци су засновани на досадашњим пословима, запослени ће лакше усвајати нова знања. Задаци треба да садрже концепте и примере који су познати запосленима.

Запослени треба да имају шансу за вежбање. Вежбе укључују могућности да запослени демонстрирају знање, вештину или понашање на начин како је садржано у циљевима обуке. Како би учење било ефикасно, неопходно је предвидети и издвојити време за додатно учење. Запослени треба да наставе вежбање чак и онда када су претходно били способности да реше задатке. Понављањем се стиче сигурност и поузданост у коришћењу нових знања и вештина и продужава се време ретенције знања, вештина или понашања.

Менаџери треба да воде рачуна да се инструкцијама не превазиђу краткорочне и дугорочне могућности памћења обучаваних. Истраживања указују на то да успешност обуке може да се постигне са највише 4 до 5 предмета који се истовремено похађају. Уколико је процес обуке дугачак, материја може да се обради по деловима, како се не би превазишла могућност памћења.

Важно питање у вези са обуком је да ли да се вежбе организују као целина, односно у једној сесији или по мултиплој сесији. Вежбе су се показале делотворнијим у односу на континуиране, а примењују се у случају мање важних материјала и материјала који су дужи и сложенији.

Питање које се односи на вежбање је колико тренинга треба практиковати у једном периоду. По једној опцији, циљеви и задаци би требало да се вежбају у исто време.

Друга опција је да се задаци и циљеви вежбају појединачно онако како се сваки од њих уводе у програм обуке (парцијална вежба). Лица која се обучавају требало би да имају шансе за вежбање индивидуалних вештина и понашања. Уколико су вештине и понашања повезана једни са другима, лица која се обучавају би требало да представе сваку од њих у једној сесији вежбе након што су увежбани и индивидуално.

Повратне информације запосленима. Повратна информација је потребна да би се испунили циљеви обуке. Један од најчешће коришћених средстава у обуци је видеозапис. Снимци пружају корисну информацију о томе како треба кориговати понашање запослених и која су то лица чије је понашање испунило циљеве, те их треба похвалити.

Запослени уче посматрајући једни друге. Ова идеја је била примењена у процесу који је познат као вежба моделирања понашања. Да би модел био ефикасан, жељена понашања или потребне вештине морају да буду јасно специфицирани и модел мора имати карактеристике сличне онима код циљне групе. Након посматрања модела, лица која се обучавају би требало да имају шансе да репродукују вештине или понашања која су у приказана у моделу током практичне сесије.

Запосленима је потребан програм обуке који је прикладно координиран и уређен. Координација програма обуке се односи на активности пре, за време и после програма. Активности пре програма обуке се односе на комуницирање о сврси програма, месту одржавања, особама које треба контактирати и сл.

Организатор треба да обезбеди адекватну опрему и просторију. По завршетку програма треба да се објави листа обучаваних, имена оних који су завршили обуку и да се доделе дипломе. Завршетак програма је добра прилика да се размотре могућности унапређења програма како би његова понуда следећим генерацијама била што привлачнија.

Након што су потребе за обуком идентификоване, следећи корак представља стварање окружења за максимално учење. Неопходно је обратити пажњу на основне принципе учења како би се побољшао процес учења (према Cascio, 1998, стр. 271).

Како би се промовисало ефикасно учење, дугорочне задржавање и примена вештина или информација примљених током пословне ситуације, програми обуке би требало да уграде принципе учења, које су развијене у прошлом веку. Поставља се питање који принципе би требало разматрати што зависи од тога да ли обучавани запослени уче вештине или чињенични материјал. Како би биле ефикасне, вештине учења треба да укључују четири суштинска елемента: утврђивање циљева, моделирање понашања, праксу и повратну информацију (према Cascio, 1998, стр. 271-272).

Обезбеђење трансфера обуке

Трансфер обуке се односи на примену, генерализацију и одржавање учења, вештина стечених обуком и понашањем у окружењу током обуке и радном окружењу (Baldwin и Ford, 1998). Током протеклих деценија, извештавано је да у великом броју организација постоји проблем са трансфером обуке и да је веома мали број наученог примењено на послу (Baldwin & Ford, 1988; Burke, 2001; Ford & Weissbein, 1997; Grossman & Salas, 2011; према Saks и Burke-Smalley, 2014).

Штангл Шушњар, Славић, Бербер (2017, стр. 366-367) истичу да успешност преноса обуке, коришћење знања и вештина научених током обуке, зависи од степена овладавања (нивоа учења) као и спремности кандидата да користе елементе радног окружења. Учење зависи од окружења за учење (опрема, материјали, могућности за вежбање, повратне информације) и од спремности запослених да прихвате програм обуке (самоефикасност, свест и потреби за обуком и ниво основних вештина).

Улогу у обезбеђивању трансфера имају менаџери пре свега тако што ће запослене укључити у израду акционог плана обучавања. План треба да садржи кораке које ће кандидати користити у примени нових вештина и знања. Други начин је да менаџери буду тренери што значи да треба да савладају програм обуке пре својих запослених.

Клима трансфера обуке зависи од перцепције карактеристика радног окружења (друштвена подршка и ограничавање) које охрабрује или отежава коришћење обуке и научног понашања. Програм обуке треба да припреми запослене да сами користе новостечена знања или понашања и да се идентификују услови у којима та знања не би могла да се искористе

Према подацима Америчког друштва за обуку и развој (ASTD) из 2008. године, америчке компаније су потрошиле преко 1.103,00 долара по запосленом и укупно око 134 милијарди долара у 2007. години како би оснажиле вештине и компетенције својих запослених. Saks (2002) наводи да око 40% полазника програма обуке везаних за посао не трансферише стечена знања одмах након тренинга, док 50% инвестиција у обуку резултира у организационим или појединачним побољшањима. Разматрајући наведене резултате, са једне стране повећана улагања у обуку сваке године и са друге високе стопе грешака у трансферу знања, јавља се потреба за разумевањем фактора који утичу на процес трансфера. Модел трансфера обуке који су креирали Baldwin и Ford (1988) идентификује три категорије утицајних фактора: карактеристике обучавањих, дизајн обуке и радно окружења (Baldwin & Ford, 1988; Holton, 2005; Holton et al., 2000). Све ове категорије имају значајну улогу у трансферу обуке. Међутим, посебан фактор који представља предуслов трансфера обуке (Burke и Hutchins, 2009) јесте мотивација обучавањих за трансфер (према Jodlbauer, Selenko, Batinic и Stiglbauer, 2011).

Методe обучавања запослених

С обзиром да се различите инструктивне методе разликују у њиховој способности да утичу на знања, вештине и ставове запослених, важно је разумети предности и слабости сваке методе. Знање може да се стекне на три различита нивоа: декларативном, процедуралном и стратегијском. Декларативно знање обухвата чињеничне информације, процедурално обухвата разумевање и примену чињеничних информација, док се стратегијско знање користи за планирање, праћење и ревизију циљно усмерених активности, укључујући учење. Вештине представљају способност запослених да изнесу специфичне задатке као што су сервисирање делова опреме, ефикасност комуницирања или имплементација пословне стратегије. Ставови представљају уверења и/или мишљења у вези са предметима или догађајима

и негативна или позитивна осећања која се јављају уз њих (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 277).

Савремена предузећа примењују бројне методе приликом обучавања и усавршавања запослених. Различите методе обучавања везују се уз специфичне циљеве и програме образовања и развоја запослених и изискују значајна финансијска средства. Две основне врсте програма које се примењују при обуци и развоју запослених могу се поделити према месту и коришћеним методама на: методе за обуку на радном месту и методе изван радног места. Према методу, различите врсте обуке могу да се сврстају у две категорије: информационе методе који су засновани на једносмерној комуникацији када се полазницима само преносе информације из одређене области знања и експерименталне методе базиране на двосмерној комуникацији инструктора и полазника (према Богићевић-Миликић, 2014, стр. 165).

Постоје бројне типологије метода обуке. Штангл Шушњар, Славић, Бербер (2017, стр. 367-372) наводе технике презентовања, hand-on технике и технике за изградњу групе.

У **технике презентовања** убрајају се предавања, инструкције и аудиовизуелне технике.

Предавања представљају ефикасан начин преношења велике количине информација великој групи људи. Поред тога, сматрају се погодним за преношење теоријских знања и концептуалних начела неопходних за обављање сложених послова и решавање сложених проблема који захтевају њихову примену. Предавања се одржавају путем метода презентовања информација што представља најбржи и најједноставнији начин преношења знања и информација (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 749). Међутим, наведена метода има и своје недостатке:

- 1) Комуникација је једносмерна и не постоје механизми самоконтроле научног што умањује трајније ефекте;
- 2) Ограничен трансфер од предавања на актуелне вештине које захтева посао осим код оних послова који изискују когнитивна знања и концептуална начела;
- 3) Високи вербални и педагошки захтеви које метода предавања поставља могу да уплаше људи са нижим вербалним и педагошким искуством и способностима;
- 4) Метода предавања не допушта индивидуализирано обучавање засновано на индивидуалним разликама у способностима, интересима и личности.

На квалитет предавања значајан утицај има предавач, његови квалитети, искуство, али и место на којем се предавање одвија. Препорука је да се ова метода допуњује другим методама као што су филмови, слајдови, анализе случајева како би се омогућило активно учешће, вежбање и самоконтрола научног од стране полазника (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 750).

Аудиовизуелне технике. У образовним процесима се све више употребљавају аудиовизуелне технике (филмови, видеотраке, телевизија), док су посебно популарни едукативни филмови који преносе знања и обучавају у поступцима и техникама решавања различитих проблема. Најчешће се користе у уводним и оријентационим тренинзима за упознавање са самим предузећем, његовим пословањима и сл. Предност ове методе огледа се у допуњавању традиционалних предавања или заменом за њих. У кратком временском периоду могуће је приказати низ реалистичних услова и ситуација на послу (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 750).

Индивидуалне инструкције. Метода у којој једна особа има улогу инструктора и обучавајући запосленог на радном месту како треба да обавља неку активности или задатак. Предности се огледају у ниским трошковима опреме и материјала, лако се прилагођава променама, различитим условима и пословима. Запослени пословне активности обавља уз помоћ инструктора и добија директно повратну информацију о успешности обуке (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 746).

Најважнија промена у обуци и развоју представља све већа потреба за *e-учењем* које обухвата широк распон приступа од употребе компактних дискова за читање до интранета компаније и интернета. Захваљујући савременим комуникацијама и веб-технологија проширују се могућности и облици електронског образовања које се често назива учење на даљину, виртуелно образовање или мрежно учење. Према Бахтијаревић-Шибер (1999, стр 750), Granger (1998) наводи предности ове методе, које се огледају у следећем:

- повезаност са послом - Бројни послови се данас одвијају помоћу рачунара што повећава трансфер учења.
- саморегулација - Онај ко учи сам, бира темпо учења према својим способностима и преференцијама.
- дистрибуираност - Тренинг заснован на примени рачунара има високу флексибилност и омогућава распоређивање материје према потребама оних који уче.
- стандардизованост - Програми су високо стандардизовани и сви полазници имају исти материјал као и у класичним образовним институцијама.
- самодовољност - Учење не захтева интервенцију или помоћ менаџера или колега.
- индивидуализација - Учење помоћу рачунара захтева не само избор темпа већ и садржаја учења према индивидуалним потребама.
- флексибилност - У рачунарске образовне програме много се лакше уносе промене, нови поступци или садржаји него при писаном документацијом и материјалима.

Недостатак ових метода јесте њихова дуга припрема. Несумњиво је да ће се у будућности интензивирати примена информационе технологије у обуци запослених.

Претпоставка је да ће многе организације развијати сопствене софтвере за образоване програме који ће запослени користити према својим потребама.

Hands-on технике обухватају обуку на послу, симулације, студије случајева, интерактивни видео и сл.

На радном месту организације реализују различите облике обучавања, међутим јављају се и дилеме када и на који начин их применити. Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 746) наводи препоруке Megginson, Franklin и Bird (1995) о примени ове врсте обуке у следећим околностима:

- Неопходно је да обучавана особа директно и активно учествује учењу,
- Неопходан је индивидуалан тренинг (one-to one training),
- Обучавати треба до 5 особа,
- Прескупо је издвајање запослених из радне околине у сврху обучавања,
- Инструкције изван посла нису адекватне,
- Опрема и сигурносна ограничења чине друге методе неделотворном,
- Честе промене у стандардним радним процедурама остављају мало времена за ретренирање,
- Не може да се прекине посао на којем се ради,
- Задатак који тражи обучавање ретко се обавља,
- Потребне су непосредне промене да би се удовољило новим сигурносним захтевима,
- За диплому или квалификацију захтева се провера нивоа успешности обављања посла.

Интерактивни видео представља методу која комбинује предности видеа и инструкција путем рачунара и служи за усавршавање техничких и интерперсоналних вештина (према Бахтијаревић-Шибер, 1999. стр 751). Предности ове методе су следеће: обука је индивидуализирана, запослени примају тренутно податке о својим перформансама и погодна је како за послодавце тако и за запослене. Основна мана интерактивног видеа су високи трошкови развоја опреме за курсеве (према Штангл Шушњар, Славих, Бербер, 2017, стр. 371).

Конференције и расправе омогућују реализацију образовања усмереног на проблеме организације, нове идеје, технологије, теорије и приступе. Њихова предност се огледа у двосмерној комуникацији и расправи, а самим тим могуће су повратне информације о идејама и питањима учесника (Бахтијаревић-Шибер, 1999. стр 752).

Обука у симулираним радним условима је дизајнирана да репродукује или симулира процесе, догађаје или околности које се јављају у пословним активностима.

Полазници обуке могу да искусе догађаје у контролисаним условима у којима могу да развију вештине или открију концепте који ће побољшати њихове перформансе (Blanchard и Thacker, стр. 293). Полазницима је дата могућност да искусе понашање у условима идентичним или врло сличним онима када заврше обуку (Armstrong, 2006б, стр. 582). Симулација представља метод обуке којом се представља ситуација из стварног живота која има такве последице по кандидата да мора доносити одлуке као што би их доносио у стварном животу. Значајна предност ове технике је у томе да кандидати не морају да страхују од последица погрешних одлука, као и употреба виртуелне стварности уз помоћ компјутерске технологије (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 370).

Пословне игре се користе првенствено за развој менаџерских вештина јер учесници у њима треба да доносе одлуке сличне свакодневним пословним одлукама (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 370).

Шегртовање представља методу обуке на послу и обуке у учионицама. Најчешће су везани за занатске послове у којима старији искуснији мајстори уче младе и преносе им све важне аспекте посла. Најважнија предност програма шегртовања је што ученици уче у реалном свету на реалним задацима и при томе добијају зараду (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 370).

Моделовање понашања представља једно од најефикаснијих техника за развијање интерперсоналних способности. Основна процедура је следећа:

- **Моделирање.** Полазници гледају видео или уживо пример који показују моделе ефикасног понашања у ситуацији.
- **Играње улога.** У овом кораку полазници добијају улоге у симулираним ситуацијама где имају задатак да се понашају на начин који су видели на примеру (моделу).
- **Социјално појачање.** Овај део моделирања је веома важан јер тренер подстиче полазника у виду похвала и конструктивних повратних информација.
- **Трансфер тренинга.** На крају полазници се подстичу да примењују нова знања када се врате на своја радна места (према Dessler, 2013, стр. 265).

Метода анализе случајева представља опис хипотетичког или стварног организацијског или пословног проблема. Од учесника се очекује да анализирају специфичне проблеме, развију алтернативна решења и дају препоруке за конкретан проблем. Студије случаја покушавају да симулирају ситуацију доношења одлука са којима се учесници могу сусрести на радном месту. Учесницима се обично презентује историјат у писаној или видео форми, кључни елементи и проблеми стварних или имагинарних организација. Студије случаја се односе обично на типичну ситуацију са којима се суочава највећи број менаџера: недостатак информација. Најчешће је усмерена на побољшање вештина решавања проблема, групног одлучивања и праћења групне динамике. Студије случаја имају за циљ да промовишу истраживања, размену идеја, као и анализу искуства у циљу да полазници могу да открију основне принципе које студија треба да илуструје. Недостатак студије случаја је у томе што је често полазници доживљавају ирелевантном у односу на њихове потребе иако су засноване на чињеницама (према Armstrong, 2006б, стр. 581).

Студентска пракса представља специфичан облик стручне праксе која се везује за стручне и менаџерске послове. На тај начин студенти стичу током студија радно и пословно искуство и стварају себи могућност за потенцијално запослење након њиховог завршетка, а организације без трошкова проналазе талентовану и способну радну снагу и уводе их у практичне проблеме и пословне (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 749).

У **технике за изградњу групе** спадају учење кроз авантуру – најчешће у природи и обука тимова.

Технике за изградњу групе помажу обучаванима да размене идеје и искуства, изграде идентитет своје групе, да разумеју динамику међуљудских односа и спознају сопствене врлине и мане, као и мане својих сарадника. На располагању су различите обуке којима се унапређује тимски рад или перформансе тимова, оснива нови тим и унапређује сарадња између различитих тимова. Све те технике укључују испитивање осећања, перцепција, убеђења о функционисању тима, дискусије и унапређење планова примењених на оно што је научено у обуци за перформансе тимова на радном месту (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 372).

Учење кроз авантуру има за циљ да развија тимски рад и вештину руковођења користећи структуриране спољне активности. Учење кроз авантуру развија вештине које резултирају делотворношћу групе, а што се постиже кроз самосвест, способност решавања проблема и спремност преузимања ризика. Да би овакав вид вежби био делотворан, вежбе треба да буду повезане са типом вештина које учесници треба да развију за свој будући посао. После вежби тренер би требао да организује расправу о томе шта се догодило на вежби, о ономе шта је научио и о томе како би се оно што је на вежби рађено могло повезати са неком ситуацијом на послу. У вези са овим видом учења може да се каже да закључци о њиховом утицају на продуктивност и перформансе нису једнозначни. Оно што је недвосмислено јесте да учесници изјављују како су стекли веће разумевање суштине тимског рада и о модалитетима интеракције са својим колегама и сарадницима. Услов за успех кроз овакве програме се постиже инсистирањем да све радне групе међусобно сарађују тако да се групна динамика које инхибира ефикасност може убрзати и бити предмет расправе. Учење кроз авантуру је физички захтевно у том смислу што обучавани често учествују у разним контакт вежбама што повећава ризик компаније од могућих повреда од наношења емоционалног бола и повреде приватности. Осим тога, овакав вид обуке је неприхватљив за оне са ограниченим способностима за рад (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 372-373).

Обука тимова је фокусирана на техничке и интерперсоналне вештине, као и вештине управљања тимом. У случају техничког тренинга, менаџмент охрабрује чланове тима да уче послове једни од других како би охрабрили флексибилну тимску размену. „Крос тренинг“ подразумева обучавање запослених да извршавају различите задатке и послове у односу на сопствене, примењујући флексибилност и ротацију посла уз очекивање да чланови тима деле послове (према Dessler, 2013, стр. 261).

Многи програми обуке имају циљеве учења у једној од више области. Уколико је потребно, организације комбинују неколико тренинг метода као целину ако

појединачни метод није погодан. Различите методе могу да се раздвоје на когнитивне и бихевиоралне приступе чије предности и слабости тренери морају да разумеју. Когнитивне методе обезбеђују вербалне или писане информације, демонстрирају концепте или обезбеђују правила како нешто треба да се уради. На тај начин се стимулише учење кроз утицај на когнитивне процесе и прилагођава променама знањима и ставовима. Бихевиоралне методе омогућавају тренерима да практикују понашања у реалном или симулираном окружењу (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 278).

Евалуација програма обуке

Како организације често инвестирају значајна средства у програме обуке, неопходно је и вредновати резултате који се постижу обуком. Евалуација квалитета обуке запослених је процес путем којег се прикупљају подаци неопходни да се утврди ефикасност обуке - користи које имају и учесници обуке и компаније. Процес евалуације обуке запослених треба да обезбеди повратну информацију да ли компанија има користи од инвестирања у обуку запослених. Евалуација треба управо да одреди да ли су се програми обуке допринели својим циљевима, односно да ли су ефективни и ефикасни. Према Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright (2003, стр. 245) циљеви процеса евалуације су:

- 1) Идентификовати предности и недостатке програма обуке - да ли одговарају потребама и циљевима учења, какав је квалитет окружења за учење и да ли се реализује трансфер садржаја обуке;
- 2) Оценити да ли садржај и организација обуке (укључујући распоред, смештај, извођаче обуке и сл.) доприносе учењу и примени стечених знања на радном месту;
- 3) Идентификовати групе запослених које су имале највише, односно најмање користи од обуке;
- 4) Прикупити податке који могу да помогну промовисању одређених програма: разлози учествовања у процесу обуке и степен задовољства спроведеном обуком, препорука одређених програма одређеним запосленима и сл.
- 5) Одредити финансијске користи и трошкове одржаних програма;
- 6) Упоредити користи и трошкове обуке и других активности које могу да побољшају перформансе на радним местима, као што су редизајнирање послова или унапређење система селекције.

Резултати обуке се по групи аутора могу груписати у четири категорије, и то: (1) спознајну, (2) засновану на способностима – умећима (3) засновану на афективности и (4) засновану на резултатима. Спознајни (когнитивни) резултати се користе као показатељи степена до кога су обучавани упознати са принципима, чињеницама, техникама, процедурама или процесима садржаним у програму обуке. За процену спознајних резултата користе се тестови типа папир-оловка. Резултати који се заснивају на способностима користе се за процену нивоа техничких или моторних способности и понашања. Развој способности се може проценити праћењем учинка обучаваних. Процена подразумева праћење учесталости таквог понашања

обучаваних које је истакнуто у програму обуке. Афективни резултати укључују ставове и мотивацију. Опажања о програму (погодности, инструктори, садржај програма) су корисна због идентификације става обучаваних о томе шта чини успешним а шта инхибира (спречава) обуку – учење. Остали афективни резултати који су у центру пажње обуке, односе се на толеранцију за различитост, на мотивацију за учење, ставове о сигурности и томе слично. Афективни резултати се могу проценити помоћу анкета. Показатељи исплативости програма обуке - резултат се исказују кроз редукацију трошкова захваљујући смањењу флукуације запослених, смањеном броју несрећа на раду, повећањем производње (продуктивност рада) унапређењем квалитета производа или услуга и овоме слично (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр. 377).

Ефикасна евалуација тренинг програма подразумева квалитетне критеријуме евалуације у погледу своје релевантности, поузданости, диференцираности и практичности. Релевантности представља степен у којем су резултати обуке везани за садржај програма обуке. Резултати обуке треба да се заснивају на унапред постављеним циљевима учења. Поузданост се односи на степен у којем се ефекти обуке могу континуирано мерити током дужег временског периода. Дифенцираност представља степен у којем су перформансе полазника након процеса обуке заиста различите у односу на раније перформансе. Практичност се односи на степен комплексности критеријума евалуације у погледу њиховог мерења. Из разлога проблема мерљивости компаније не укључују критеријуме као што су учење, понашање и резултати (Grove и Ostroff, 1991, према Богићевић-Миликић, 2014, стр. 177-178).

Како би се имао потпуни увид у квалитет обуке, неопходно је извршити евалуацију обуке из различитих перспектива користећи Киркпатрикове критеријуме за процес евалуације:

- 1) Реакције полазника - оцењују се да ли су и у којој мери полазници задовољни програмом обуке што се процењује на основу разговора са полазницима, попуњавањем разних упитника и сл.
- 2) Учење - показује степен до кога су полазници усвојили нова знања и вештине у програму обуке (реализује се путем тестова пре и након реализације програма обуке);
- 3) Понашање - показује у којој мери су запослени променили своје понашање захваљујући обуци, односно пореде се њихове перформансе пре и након реализације процеса обуке;
- 4) Резултати - приказују ефекат обуке у односу на организационе варијабле: стопа флукуације, продуктивност, обим продаје, трошкови производње, промене у приходу, кретање жалби, број повреда на раду (према Ivancevich, 2003, стр. 428).

Активност евалуације обуке обухвата различите планове процењивања (Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright, 2003, стр. 245-246):

- *Претходни тест / посттест* са групом за компарацију - према овој методи група које се обучава пореди се са групом која се не обучава. Обука има позитиван утицај уколико се резултати групе која се обучава већи од групе која се не обучава.
- *Претходни тест / посттест метод* - сличан је претходном осим што се не користи група за поређење, при чему је теже проценити разлоге због којих се мењају услови за пословање. Компаније користе ову методу када желе да вреднују обуку не искључујући поједине запослене или када реализују обуку са малом групом запослених.
- *Само посттест* - наведена метода само проверава резултате обуке и сматра се погодном када се очекује од обучаваних да имају сличан ниво знања, слично понашање или да постижу сличне резултете као пре обуке.
- *Временска серија* - резултати се прикупљају према временским интервалима пре и после обуке. У методи временских серија могу се такође користити групе за компарацију. Анализа се заснива на дужим временским серијама што доводи до поузданијих закључака. Метод се чешће користи за вредновање процеса обуке чији резултати се лако уочавају, а варирају током времена (продуктивност рада, одсуство са посла, учесталост незгода на раду и сл.).

Иако сваки метод има своје предности и недостатке и није применљив у свим условима, приликом одабира модела треба узимати у обзир следеће: величина програма обуке, сврха обуке, импликације уколико је програм неделотворан, трошкови плана процене и вођења процеса промене, хитност достављања информација за програме обуке (према Шушњар-Штангл и Зимањи, 2006, стр. 259).

Фаза евалуације процеса обуке се завршава одређивањем економске оправданости обуке. Прикупљају се подаци које односе на трошкове обуке који су важни из више разлога (према Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright, 1997, стр. 369):

- 1) За разумевање укупних трошкова обуке, укључујући директне и индиректне трошкове;
- 2) За упоређивање трошкова различитих програма обуке;
- 3) За анализирање трошкова обуке – за разне фазе обуке, за разне групе запосених итд;
- 4) За контролу трошкова.

Трошкови обуке се анализирају са аспекта директних трошкова, индиректних трошкова, трошкова развоја, режијских трошкова и компензације који се обучавају.

Директни трошкови обуке садрже следеће ставке:

- Плате свих запослених у обуци (инструктори, консултанти, дизајнери програма обуке;
- Изнајмљивање или куповина опреме за учионице;
- Трошкови путовања.

Индиректни трошкови обухватају следеће ставке:

- Менаџмент обуке,
- Плате службеника-администрације;
- Путовање и трошкови који су директно повезани са програмом обуке.

Трошкови развоја обухватају:

- Трошкове куповине програма;
- Обуку инструктора.

Режијски трошкови се углавном односе на трошкове топ менаџмент времена (време које се утроши на координацију обуке). Такође присутне су и компензације оних који се обучавају (према Noe, Hollenbeck, Gerhart и Wright, 2003, стр. 248).

Реализација програма обуке захтева детаљну припрему и анализу бројних параметара попут анализе окружења, организације, подршке топ менаџмента и потребних ресурса. Након идентификације потребе за обуком, дефинишу се циљеви обуке. Важан сегмент представља креирање подстицајног окружења за учење и спремност запослених да усвајају нове вештине и знања. Организацијама је на располагању велики број метода за обуку. Након избора одговарајућих метода, неопходно је извршити процену оправданости обуке и утврдити да ли је обука дала очекиване резултате.

3.3 Индивидуални и организациони развој каријере запослених

Концепти и фактори развоја каријере

Протеклих неколико деценија, бројне промене су се догодиле на тржишту радне снаге. Рад постаје све више заснован на знању и услужно оријентисан, а добробит и развој каријере запослених добијају на значају (Diener и Seligman, 2004; Nieuwenhuis, Coenen, Fouarge, Harms, & Oosterling, 2012; према Akkermans, Brenninkmeijer, Schaufeli, Blonk, 2015). Тржишта радне снаге постају много флексибилнија. Као последица тога, каријере су све динамичније а запослени треба да се прилагоде

бројним променама везаним за посао и радне организације. Међутим, од запослених се такође очекује да преузму већу одговорност у управљању својом каријером (Segers и Inceoglu, 2012; Vuori, Toppinen-Tanner, и Mutanen, 2011; према Akkermans, Brenninkmeijer, Schaufeli, Blonk, 2015).

Са побољшаним стандардима живљења, радници нису више задовољни само са тим да имају посао и са уобичајеним бенефицијама. Они желе каријеру која одражава њихова интересовања, личност, ставове и која је усклађена са њиховом генералном животном ситуацијом. Нажалост, многи послодавци нису препознали ове потребе и не омогућавају запосленима да развијају своју каријеру (Nzuve, 2007). Graham и Bennet (2005) исдтичу да развој каријере укључује виши статус и одговорност у оквиру организације или у оквиру кретања унутар и између организација (према Oduma и Were, 2014).

У погледу дефинисања појма и значења каријере постоје различита схватања. Најпре се у прошлости овај израз користио као синоним за професију да би се касније везивао за напредовање менаџера. Концепт каријере повезује и уједињује потребе и интересе појединаца и организација. Током 50-тих и 60-тих година прошлог века концепт каријере се посматрао у ширем смислу када се под изразом каријера сматрао редослед занимања, послова или позиција у животу појединаца (редослед се одвијао по хијерахијском принципу). Оно што је заједничко за све дотадашње концепте каријере јесте став да се каријера одвија унутар једне или евентуално две организације, предвидивом путањом најчешће вертикалног облика (према Ђорђевић, 2012, стр. 4).

Све до 70-их година схватање концепта каријере је било неуједначено, док Massachusetts Insitut of Technology није донео препоруке при концептуализацији каријере. Истраживачи овог института сматрају да треба уважавати следеће пропозиције (Arthur, 1994, стр. 295, према Ђорђевић, 2012, стр. 4):

- Дефиниција каријере би требало да се односи на све запослене и све организације;
- Треба да се истакне значај временске димензије, тј. развојни процес као кључни фактор између појединаца и организације;
- Каријеру треба посматрати као мултидисциплинарни концепт који укључује више дисциплина: психологију, социологију, антропологију, економију и политичке науке;
- Каријеру треба посматрати из субјективне и објективне перспективе.

Ђорђевић (2012, стр. 5) наводи да је једну од најцитиранијих дефиница каријере дао Hall (1976), према којем каријера представља индивидуално перцепирану секвенцију ставова и понашања повезаних са искуством и активностима везаних за рад у току живота особе. На основу тога проистиче неколико димензија појма каријере:

- секвенција значи више од једног, односно појединац може да током каријере остварује различите улоге, позиције и послове;
- израз ставови, указује на то каријера поред објективне има и субјективну страну;

- израз током живота означава да се каријера протеже кроз читав живот човека;
- израз повезани са послом, имплицира да саставни део каријере представљају и активности изван рада као што су обука, образовање, волонтирање.

Greenhaus, Callanan и Godshalk (2000, стр. 9) дефинишу каријеру као скуп искустава повезаних са радом који се протежу на читав живот особе.

Велики број дефиниција се не разликује од претходно наведених, осим што истичу да каријера представља и правац на којем се остварује лични и професионални развој. Arnold, (1997, стр. 11) истиче да је каријера секвенција позиција, улога активности и искуства повезаних са послом са којима се појединац суочио. Према аутору Ivancevich (2003, стр. 441) каријера представља напредак у изабраном подручју рада која се огледа у остваривању веће зараде, веће одговорности, стицање статуса, престижа и моћи.

Концепт каријере све више замењује концепт посла везаног уз неко радно место из два основна разлога (Farren и Young, 1995, према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 828):

- У променљивом пословном окружењу за организације постаје пресудно да запослени на свим нивоима перципирају укљученост у развој каријере која захтева континуирани лични раст и развој;
- Усвајање перспективе развоја каријере уместо перспективе посла омогућава организацијама да поред квалитетних извршилаца имају и појединце са ширим вештинама и знањима што повећава конкурентну способност организације.

Ђорђевић (2012, стр. 10) истиче да на одлуке о избору и развоју каријере поред појединачних преференција, потреба, карактеристика личности, интересовања и вештина у значајној мери утиче ужи и шири друштвени контекст у којем делује појединац. Фактори на које појединац не може да утиче креирају амбијент у којем се каријере граде и развијају.

Inkson (2007, стр. 4-5) сврстава те **факторе** у следеће групе: организациони, технолошки, економски, демографски фактори и фактори тржишта рада.

Организациони фактори - обухватају факторе који су везани за карактеристике саме организације: организациона структура, величина организације, карактер промена које се спроводе, праксе менаџмента људских ресурса, успешност организације.

Организациона структура утиче на запослене путем модела и карактеристика организационог дизајна чији се утицај испољава у облику путања којом може да се креће запослени (нпр. унутар једног предузећа, између више предузећа, независна).

Величина организације представља фактор који утиче на могућност напредовања на хијерархијској лествици. У организацијама са сложенијом организационом структуром веће су шансе за напредовање иако је пут напретка до врха знатно дужи.

Праксе менаџмента људских ресурса могу да имају значајан утицај на развој каријере запослених у зависности од тога да ли запослени припадају кључној или контингентној радној снази. Контингентна радна снага односи се на запослене са уговорима о привременом ангажовању или запослене са скраћеним радним временом. Ангажовањем контингентне радне снаге организације остварују већу флексибилност са усклађивањем броја запослених и обимом активности, али и финансијске олакшице с обзиром да контингентна радна снага има смањене бенефиције у односу на стално запослене. Каријере стално запослених имају стабилну и предвидиву путању, док каријера контингентне радне снаге пролази кроз броје транзиције (нпр. промена послодаваца, промена места рада, промена посла).

Једна од често коришћених пракси јесте интерно или екстерно попуњавање упражњених радних места. Уколико је попуњавање упражњених радних места интерног типа, за постојеће запослене то значи могућност напредовања. Међутим, уколико се попуњавање заснива на екстерном тржишту рада, постојећим запосленима се затвара могућност за даље напредовање.

Технолошки фактори - Од периода индустријске револуције па до данас, технолошки фактори имали су утицај на дизајнирање рада у организацијама. Са развојем информационе технологије и интернета наставља се тренд утицања технолошких промена на запослене и њихов развој каријера.

Информационе технологије подстичу развој нових вештина и знања запослених, али и настанак нових занимања у оквиру којих је могућ развој каријере. Са увођењем информационе технологије, у организацијама долази до промена у њиховом дизајну, али и у токовима и путањи каријере запослених. Брзи проток информација смањује потребу за организационим структурама и великим бројем хијерархијских нивоа, што доводи до стварања вишка запослених, нарочито на менаџерским нивоима.

Трендови технолошких промена имају непредвидив и неизвестан утицај на запошљавање и развој каријере у будућности. Очекује се да даљи развој технологије доведе до појаве нових занимања у којима ће запослени да граде и развијају каријере уз одумирање постојећих.

Демографски фактори који имају утицаја на каријеру појединаца обухватају опште карактеристике популације, првенствено оне која тражи запослење. У ове факторе се убрајају: број незапослених на тржишту рада, њихова старост, ниво образовања, искуство и сл. Овим факторима је одређен обим и квалитет понуде људских ресурса на тржишту рада и интензитет конкуренције, што утиче на могућности за запошљавање или друге облике транзиција у каријери.

Економски фактори се везују за стање у којем се налази привреда (раст или рецесија), услове оснивања предузећа и међународно пословање, а утицај на људске ресурсе изражен је нивоом тражње за људским ресурсима по обиму и структури што опет утиче на могућност њиховог запошљавања и прилика за даљи развој каријере.

Друштвени фактори испољавају утицај на каријере запослених тако што утичу на стил живота, изборе привредних субјеката, ставове запослених, потрошача и произвођача. Нпр. од карактеристика система који је заступљен у одређеној земљи у значајној мери зависи слобода избора привредних субјеката у погледу њихове активности, али и запослених у погледу њихове каријере. Друштвени фактори утичу и на ставове запослених да ли могу да напредују у подручју њиховог рада, на опредељење да ли се обавља један или више послова, као и на њихове преференције у потрошњи.

Фактори тржишта рада директно утичу на понуду радне снаге. У неким индустријама се повећава број доступне радне снаге, док у другој опада. (према Inkson, 2007, стр. 5)

Поред претходно наведених фактора, на развој каријере утичу и глобални услови пословања. Савремене организације послују у изузетно променљивим условима окружења уз висок степен глобализације. **Глобализација** пружа нове могућности запосленима у погледу развоја каријере и подстиче организације на остваривање конкурентске предности.

Утицај глобализације на степен запослености и развој каријере може да буде директан или индиректан (Ђорђевић, 2012, стр.15-16):

- директан утицај подразумева ширење или сужавање могућности за запошљавање и развој каријере (нпр. отварањем нових или реалокацијом постојећих погона), односно стварање могућности за развој интернационалне каријере;
- индиректни утицај се огледа у утицају глобализације на повећану конкурентност услед чега организације врше реструктуирање што утиче на запошљавање и могућности за развој каријере.

Услед глобализације пословања развија се интернационална каријера као специфична форма каријере. Појединци који граде интернационалну каријеру могу да се сврстају у три групе (према Ђорђевић, 2012, стр.1-17):

- Појединци који су добили задужење од матичне компаније да руководе подружницама у иностранству. Ова врста радног ангажовања у иностранству назива се традиционална експатријација чија је главна карактеристика иницијатива организације за одлазак запослених у иностранство. Запослени који прихватају овакву врсту ангажовања су мотивисани због очекивања да ће то имати позитиван утицај на њихову каријеру.
- Појединци који се самоиницијативно одлучују за рад у иностранству (тзв. савремена експатријација) у фокусу имају друге разлоге као што су упознавање других култура, стицање нових искустава. Најчешће се за ову врсту ангажовања одлучују млади људи из малих и неразвијених земаља.
- Трећу групу чине запослени који се називају перманентним мигрантима крећући се из земље у земљу како би се уклопили у одређени културолошки контекст. Пошто често доживљавају дискриминацију, недостатак признавања и прекиде у каријери, такви појединци се стално селе на нове дестинације или се враћају у матичну земљу.

Doherty, Brewster, Suutari и Dickmann (2008, стр. 175) наводе да је критична фаза у развоју експатријата везана за њихов повратак у матичну компанију што може да буде стресно и неповољно за даљи развој каријере из више разлога:

- За време њиховог боравка у иностранству матична компанија се може значајно променити у културолошком погледу;
- Након повратка експатријата у матичну компанију често се не придаје довољан значај њиховим новостеченим способностима и знању;
- Може доћи до губитка аутономије у раду на коју су експатријате навикли током рада у иностранству;
- Након повратка сами запослени не идентификују могућности за даљи развој каријере (према Ђорђевић, 2012. стр. 16-17).

На развој каријере утичу и лични фактори. Веома популарно и једноставно објашњење избора и развоја каријере јесте постојање различитих типова личности који пресудно утичу на индивидуални избор. Креатор и заступник тог становишта је Holland (1985, стр. 29) чији хексагонални модел представља повезаности између типова личности (реалистичан, истраживачки, социјални, конвенционалан, предузетнички и уметнички), професионалне оријентације, професионалне и радне околине и захтева појединих занимања.

Типови личности су повезани са преференцијом различитих занимања и радног окружења што приказује наредна табела.

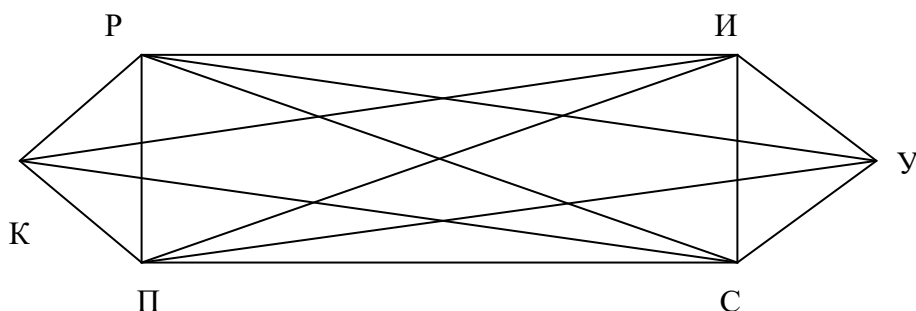
Табела бр. 3.3.1 Hollandova типологија личности и избор занимања

Тип личности	Карактеристика	Примери занимања
Релистичан	Особине: повучен, искрен, материјалистичан, истрајан, стабилан Понашање: активно и активности које захтевају вештине, снагу, координацију	машински инжењер, авиомеханичар, конобарица, машински оператер, саобраћајна занимања, занимања у шумарству, грађевинарству и сл.
Истраживачки	Особине: аналитичан, опрезан, радознао, независан, интровертан Понашање: спознајно, активности које захтевају мишљење, организовање и разумевање	физичар, биолог, математичар, статистичар, економиста, електроинжењер, хирург, океанограф
Социјални	Особине: кооперативан, племенит, спреман да помогне, социјалабилан, пун разумевања Понашање: социјално и интерперсонално понашање и активности које укључују суосећање и емоције, помагање другима	психолог, социјални радник, наставник, саветник, свештеник
Конвенциоалан	Особине: ефикасан, послушан, практичан, миран, савестан Понашање: структурирано и утврђено правилима, активности уз подређивање личних потреба организацији и другима	службеник, дактилограф, благајник, рачуновођа, секретарица, банкар, војна занимања, оператер уноса података
Предузетнички	Особине: предузетан, одважан, амбициозан, енергичан, доминантан, самоуверен Понашање: усмерено на стицање моћи и статуса	менаџер, адвокат, истраживач тржишта, агент набавке, менаџер људских ресурса, продавац некретнина, односи са јавношћу

Уметнички	Особине: својеглав, идеалиста, емоционалан, имагинаран, импулсиван Понашање: усмерено на лично изражавање и потврђивање; уметничке и индивидуалистичке активности	Уметничка занимања, новинар, пропагандиста, архитекта, декоратер, драматург и др.
------------------	--	---

Извор: Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 852)

У табели су описани следећи типови личности: реалистичан, истраживачки, социјалан, конвенционалан, предузетнички и уметнички. Сваки тип личности има одређене карактеристике које су прихватљиве за одређена занимања.



Слика бр. 3.3.2 Hollandov шестоугаони модел (извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 853)

Претпоставка је да ће особа са датом оријентацијом личности преферирати одређена занимања и каријеру, док постојање више различитих оријентација води ка унутрашњим конфликтима. На основу тога је Holland развио упитник за истраживање професионалних преференција који се употребљавају у каријерном саветовању при избору занимања и напредовања у каријери.

Концепт каријере добија све више на значају у савременим организацијама. Захтеви и очекивања запослених у организацијама се повећавају, поред финансијских услова неопходно је да им се пружи могућност за даљи развој, стицање нових вештина и напредовање у организацији. На развој каријере утичу бројни фактори, како у самим организацијама тако и у спољашњем окружењу.

Сидра, стадијуми и методе развоја каријере запослених

Будући да појединци имају различите аспирације и тежње које желе да остваре у каријери, сасвим је природно што успешност своје каријере оцењују према различитим критеријумима. Тако је појединим запосленима најважнија зарада, другима сигурност запослења, трећима локација рада, статус, време које посвећују раду, породици, итд. При том, њихови критеријуму могу да буду и променљиви, јер динамичне промене у пословном окружењу приморавају запослене да истражују и откривају нове алтернативне моделе успеха. Марушић (2006, стр. 228) истиче да не постоји само један правац током каријере и да се он може мењати због промена у околини или у самом човеку.

Schein (1978) уводи појам сидра каријере и после првобитних пет, данас се већ говори о осам сидра каријере. Сидра објашњавају начин на који појединац одлучује о својој каријери. Сидра подразумевају свест о сопственом таленту и способностима, о мотивима и потребама, као и о ставовима и вредностима.

Табела бр. 3.3.3 Сидра каријере

Назив сидра каријере	Карактеристике	Очекивана награда
Техничко-функционалне компетенције	Коришћење вештина у специфичној врсти посла, фокус на технички аспект рада пре него на менаџерски	Признање засновано на вештинама
Менаџерске компетенције	Преференција ка усмеравању (организовању других), спремност да се преузме одговорност, поседовање интерперсоналних компетенција	Промоција, одговорност
Аутономија-независност	Ослобођеност од организационих правила, контрола над сопственим радом	Повећана аутономија
Сигурност-стабилност	Осећање сигурности у будућности, запослењу, локацији, предвидив посао	Признање за лојалност
Предузетничка креативност	Иновативност, достигнуће нечег вредног, бити запажен	Зарада, профитабилност
Услужност	Обављати посао који омогућује остваривање личних вредности	Помагање другима
Чист изазов	Постизање резултата, решавање проблема	Необичан или изазован
Начин живота	Интегрисање захтева посла са другим захтевима (нпр. одговорност према породици, усклађивање времена итд)	Флексибилност посла (нпр. флексибилно радно време, родитељско одсуство)

Извор: Schein (1978)

Техничко-функционалне компетенције су засноване на вештинама које се више односе на технички аспект рада, а мање на менаџерски. Менаџерске компетенције карактерише преузимање одговорности, спремност на усмеравање других и поседовање интерперсоналних компетенција. Независност подразумева ослобођеност од правила и контролу над сопственим радом. Сигурност се односи на предвидљивост посла и признање за лојалност. Предузетничку креативност одликује иновативност чији је циљ реализација профита. Услужност подразумева остваривање личних вредности и помагање другима. Изазов се односи на постизање резултата и решавање проблема. Начин живота подразумева усклађеност према другим захтевима (нпр. према породици, времену).

Када се у предузећу ланира развој појединца и развој предузећа потребно је узети у обзир наведене претежне мотивације, превладавајући интерес (или сидра) који

привлачи поједине групе људи, као и теоријски модел развоја каријере. Задовољавање потреба људи у предузећу донеће побојшање на пољу производње, профита, просперитета, конкурентности на тржишту, задовољства потрошача, као и виша примања запослених (према Марушић, 2006, стр. 228-229).

Независно од тога да ли особа поседује једно сидро каријере или више њих (од којих је једно доминантно), истраживања су показала да уколико се сидро каријере поклопи са достигнућима у каријери појединца, да су такви појединци веома задовољни својим послом и каријером, односно такви појединци имају снажну перцепцију успеха у каријери (према Ђорђевић, 2012., стр. 80).

Стадијуми кроз које запослени пролазе током своје каријере заокупљају пажњу како у теорији тако и у пракси. Свака фаза захтева различите активности, помоћ и подршку менаџера и организације како би се ускладиле индивидуалне и организационе потребе. Током каријере запослени мењају своје циљеве, систем вредности, аспирације.

Када је реч о **стадијумима каријере**, поједини аутори имају различите ставове о стадијумима каријере, односно о броју фаза кроз које пролазе запослени. Фазе каријере се обично везују за одређена животна доба, од уласка у организацију до њеног напуштања. Након завршетка каријере, поједине организације воде рачуна и даље о добробити својих некадашњих радника. Каријера представља изазов и за појединце, али и за организације.

Фазе кроз које запослени пролазе током развоја каријере често се повезују са општим животним фазама, односно са ступањем у радни живот и кретањем у њему. Број фаза кроз које запослени пролазе варира од три (успостављање, напредовање, одржавање) до пет (припрема за посао, улазак у организацију, рана каријера, средња каријера и касна каријера).

Најчешће се наводи модел циклуса каријере који се састоји од 4 фазе: истраживање и успостављање, напредовање, одржавање и фаза зреле каријере. Ове фазе се најчешће повезани са животним раздобљима и имају одређено трајање у зависности од животне доби у оквиру којих почињу и завршавају, природи и сложености занимања, трајања образовања, припреме за занимања и сл. (према Hall et al, 1986, стр. 57).

У свакој фази развоја могућа су одступања која зависе од бројних фактора који утичу на развој каријере. Како на развој каријере утичу потребе и активности појединаца и организација, поједине вештине, знања, способности су прихватљивије у неким организационим културама него у другим.

Фаза истраживања и успостављања каријере започиње се уласком појединца у организацију и првим избором посла, односно представља фазу уласка у каријеру у периоду између 18. и 25. године. То је период преиспитивања, упознавања са радним окружењем, социјализације и стицања неопходних знања и вештина. Очекивања новозапослених и њихова дотадашња знања суочавају се реалном радном ситуацијом далеко од идеалне. Наведена етапа у развоју каријере представља фазу пропитивања и одмеравања властитих могућности и циљева, увођења, оријентације и учења у којој је највећи степен флукуације запослених. Појединци су у раду

великим делом несамостални, прате упутства и смернице других и настоје да развију своје потенцијале таленте.

Фаза напредовања. Обухвата период између 30. и 35. године, па до 40 или 45 године старости у којем је појединац већ успоставио каријеру, исказао своје способности и потенцијале, стекао самосталносту у раду и уклопио се у организацију и њену културу. Ради се о најдинамичнијем периоду професионалног развоја у којем појединац потврђује своје задовољство развојем каријере и приврженост организацији или се услед незадовољства одлучује за напуштање организације. Фаза напредовања преиспитује постигнуте резултате и циљеве, као и положај рада и развоја каријере у структури вредности (нпр. конфликт породице или професионалног развоја).

Фаза одржавања каријере. У овој фази запослени има стабилан и признат положај у организацији. Обухвата период између 40. и 45. године живота и траје све до 50 или 55. године. Међутим, и у овој фази каријере могу да се догоде највеће промене: даљи раст, одржавање постојећег стања или започињање фазе опадања. У већини случаја запослени су успоставили стабилно радно место и положај који желе да одрже.

У овој фази запослени спознаје да ли је успео или не у професионалном животу и често долази до преиспитивања животног стила и вредности. Током овог периода код запослених се може јавити тзв. криза каријере изазвана догађајима изван рада попут породичних промена, промена финансијске ситуације и обавеза, схватање граница које постичу преиститивања постигнутог и промену циљева, враћање у фазу истраживања.

Фаза касне каријере. Обухвата животни период од 50. до 55. године и траје до пензионисања. Бројни аутори је називају фазом повлачења и опадања активности и састоји се од две подфазе: одржавања и припрема за одлазак у пензију. Запослени се суочавају са скорашњим напуштањем организације у оквиру које се кумулирана искуства и знања преносе на друге или користе за развој организације. Друга подфаза представља смањивање пословне активности и преношење надлежности на планиране замене. (према Hall et al, 1986, стр. 57).

Ко што је већ наведено многи аутори су покушавали да утврде идеалне фазе каријере тако што су их повезивали са одређеном животном доби. Штангл Шушњар, Славић, Бербер (2017, стр. 381-382) наводе ставове различитих аутора о броју фаза каријере и предлажу пет фаза у каријери.

Према Decenzo, Robbins и Verhulst (2013, стр. 229-230) идеални случај представља пет фаза у каријери иако хронолошки није увек применљив за све запослене. Фазе каријере представљају корисно средство за разумевање искуства у каријери.

У првој фази која обухвата *избор занимања*, односно припрему за посао, појединац усклађује предности и слабости усвојених вредности и животних стилова са захтевима појединих професија. Временско трајање фазе је обично до 25. године живота, али може и да се односи на запослене који током живота мењају каријеру из одређених разлога. Појединци се упућују на тестирање како би идентификовали своја подручја интересовања, након чега се резултати допуњују са структурираним

задацима. Приликом избора занимања појединци могу да буду ограничени друштвеним, културним, социјалним, генетским или расним карактеристикама, а потешкоће могу да представљају и аутентичне информације које добијају из ближег окружења.

Прва и друга фаза каријере се временски поклапају у периоду између 18. и 25. године. У овом периоду појединац проналази посао, *улази у организацију* суочавајући се са одступањима између очекивања и стварности. Недостатак представља и занемаривање стицања комуникативних способности, вештина организовања и лидерства на колеџима и универзитетима који своје студенте припремају за техничка знања.

Трећа фаза каријере наступа у периоду између 25. и 40. године живота. Програми увођења у посао су једнако важни као и *проналажење правог посла*. Резултати ове фазе представљају компетентности и предузимање ауторитета и одговорности. Организације које имају структуриран приступ развоја каријере омогућавају запосленима развој у оквиру датог посла, унапређења и шира померања.

Четврта фаза се назива фаза *средње каријере* која обухвата период између 40. и 50. године живота. Уколико ће појединац напредовати или задржати постојећу позицију, обе могућности захтевају поновну евалуацију каријере. Од изузетне важности је подршка организације у обезбеђивању даље обуке, коришћењу латералних путева развоја, напредовања путем менторства са циљем да се запослени задрже у организацији.

Пета фаза обухвата *касну каријеру*. Организације које се суочавају са недостатком стручног кадра, омогућавају појединцима да раде и након пензионисања. Greenhaus и Callanan (1994) истичу да главне одреднице касне каријере престављају, уз припрему за пензионисање, флексибилне форме рада, јасни стандарди, стална обука и избегавање дискриминације.

Током каријере појединци пролазе кроз различите стадијуме, док индивидуалне потребе и мотиви варирају током различитих фаза.

Када су питању менаџери, њихове каријере су знатно комплексније. Модел развоја каријере менаџера који је развио Ivancevich (2004) обухвата 4 фазе (према Штангл Шушњар, Славић, Бербер, 2017, стр 383-384).

Током прве фазе *млади професионалци* улазе у организацију са техничким образовањем, али недовољно спремни да прихвате потребе и очекивања организације. Од њих се очекује да покажу спремност на учење и праћење директива што их ставља у положај зависности. Између младих професионалаца и њихових супервизора се развијају односи, тзв. године учења. У овој фази млади професионалци сматрају да им је неопходно обезбедити више самосталности у раду.

Друга фаза *представља фазу „независности“* за професионалце чији положај зависи од њихових компетенција у специфичним техничким областима. Примарна активност професионалца у овој фази јесте да допринесе идејама на одабраном

подручју. Фаза је изузетно значајна за професионалце са растућом каријером у будућности.

Трећа фаза омогућује професионалцима да постану *ментори* онима који се налазе у првој фази, као и да остварују већи степен сарадње са људима изван предузећа. У најважније активности професионалаца се убрајају обука и интеракција са другима што може да изазове висок ниво стреса. Уколико нису задовољни овом фазом, професионалци могу да се врате у претходну, док појединци са којима су остали у организацији задовољни напредују ка важнијим и бољим пословима или остају до краја каријере у овој фази. Професионалци у овој фази могу да преузму улогу ментора према млађим запосленима који су на почетку каријере и да на тај начин остваре сатисфакцију растом, развојем и напретком штићеника.

Четврта фаза подразумева промене у правцу *развоја саме организације*. Професионалци у овој фази посвећују пажњу дугорочном стратегијском планирању, при чему преузимају улогу менаџера, предузетника и генератора идеја. Кроз ову фазу професионалци вежбају лидерство што може да буде отежавајућа околност за оне који су навикли да само извршавају наредбе својих надређених.

Концепт каријере претпоставља кретање на хијерархијској лествици по узлазној путањи у традиционалним организацијама, односно константни развој у савременим предузећима. Међутим, запослени се суочавају са тзв. каријерним платоом у развоју - стадијума са које више нема могућности за напредовање или су такве могућности изузетно мале.

Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 846) истиче да према разлозима којих их условљају, разликују се 4 врсте платоа :

- плато способности и потенцијала - достизање максимума развоја;
- организацијски условљен плато - недостатак слободних виших позиција за напредовање;
- плато личног избора - појединци који из одређених разлога не желе да преузимају сложеније и одговорније менаџерске позиције упркос својим потенцијалима и способностима;
- плато тзв. дрвене кладе - ради се о запосленима који пружају ниже резултате од очекиваних из разлога што не могу или не желе да их пруже.

Плато каријере се сусреће и код оних запослених који не раде на свом развоју, не стичу нове вештине што смањује њихову конкурентну способност и запошљивост у динамичним условима које намеће пословно окружење.

Када је реч о **методама које се користе за развој каријере**, најчешће се говори о коучингу (енгл. *coaching*) и менторству. Наведене методе ће детаљно бити обрађене у наредном поглављу о иновативним приступима развоја каријере.

Индивидуални и организациони менаџмент каријере

У оквиру управљања људским ресурсима, циљеви планирања каријере јесу идентификација потреба, аспирације и прилике за индивидуалну каријеру и имплементацију развојних програма који подржавају каријеру. Manolescu (2003) наводи дефиницију Schein-а према којем планирање каријере представља континуирани процес у којем појединац полако развија професионални концепт као резултат вештина, ставова, способности, потреба, аспирација сопственог система вредности. Процес планирања каријере укључује како организациону тако и индивидуалну одговорност. Због тога појединци морају да идентификују намере и способности и кроз процене и саветовања да схвате своје потребе и могућности како би планирали своје запослење и осигурали потребне информације за развој каријере (према Antoniu, 2010).

Како би се што боље разумео концепт каријере, неопходно је да се размотри и питање управљања каријером. Иако постоје различита тумачења у литератури, аутори су се сложили да управљање каријером може да се посматра у ужем и ширем смислу (Abraham, 2011).

Hall (1986) истиче да управљање каријером у ужем смислу представља организациони процес у коме се имплементирају и надгледају планови каријере запослених које су сами запослени формулисали или у садејству са организационим системима и праксама управљања каријером. Такође наводи да управљање каријером у ширем смислу обухвата укупан процес у коме запослени развијају свест о својим јаким странама и организационим приликама, формулишу сет циљева које желе да остваре и имплементирају стратегије које ће то омогућити (према Ђорђевић, 2012., стр. 54-55).

Посматрајући управљање каријером у ужем и ширем смислу, чињеница је да су у процес укључени како запослени, тако и организације што значи да се састоји из два интерактивна процеса: организационог и индивидуалног управљања каријером. У новијој литератури истиче се да каријером запослених треба више да управљају сами актери каријере, а не организације. Од запослених се очекује да преузму одговорност, а организација има улогу да им пружи подршку (према Ђорђевић, 2012., стр. 55).

Савремено управљање каријером у први план истиче појединца, међутим организације имају директан или индиректан утицај на ток и динамику њихове каријере. Организационо управљање каријером представља различите праксе и политике дизајниране од стране организације како би се побољшала ефективност каријера њених запослених (према Orpen, 1994).

Ђорђевић (2012, стр. 55-56) наводи ставове разлитих аутора у погледу организационог управљања каријером. Weber (1947) цитирано према Inkson, (2007, стр. 203) истиче да у бирократским организацијама запослени започињу каријеру од најнижег хијерархијског нивоа, а напредовање је могуће развијањем функционалних вештина и попуњавањем хијерархијских места на вишем нивоу уколико су упражњена. Osterman (1987., стр.47) указује да менаџмент организације својим праксама и политикама може да развија или ограничава каријере запослених на следеће начине: специјализацијом запослених, развојем крос-функционалних

компетенција, фаворизовањем запослених са менаџерским потенцијалима, системом компензација).

Иако се у савременим условима пословања све више истиче улога појединца у управљању каријером, организације и даље утичу на каријере запослених. Cascio (1998, стр. 343.) истиче да каријеру не треба препуштати само запосленима, јер организационо управљање каријере доприноси ефикаснијој алокацији људских ресурса у датој организацији.

Од организационог управљања каријером организације углавном очекују следеће позитивне консеквенце (према Милојевић, Ђорђевић, 2012, стр. 220):

- повећање лојалности запослених;
- повећање посвећености запослених;
- позитиван утицај на перформансе које запослени остварују;
- убрзавање прихватања организационе културе;
- идентификовање запослених са високим потенцијалима и омогућавање њиховог развоја у складу организационим потребама;
- побољшање адаптабилности запослених;
- запослени постају проактивнији и независнији у свом раду;
- да се привуку, мотивишу и задрже кључни запослени, итд.

Поједини аутори истичу да корпоративно управљање каријером у организацијама није неопходно из разлога што традиционалне путање у развоју каријере нестају, као и да се организациона структура стално мења услед организационог реструктурирања. Међутим, преовлађује став да несигурност на тржишту рада чини још значајније учешће организација у управљању каријером запослених (према Ђорђевић, 2012, стр. 58).

Организационо управљање каријером обухвата активности које се могу поделити у две групе: директне и индиректне. Директне организационе активности су дизајниране и имплементирани са циљем да се директно утиче на каријере запослених. Крајњи циљ је повећане компетенција запослених да управљају својом каријером (према Ђорђевић, 2012, стр. 59).

Индиректне организационе активности управљања каријером обухватају традиционалне активности менаџмента људских ресурса којима се посредно утиче и на каријере запослених. То се прега односи на активности као што су регрутовање кандидата, селекција, обука, развој, оцењивање перформанси итд (према Ђорђевић, 2012, стр. 61).

Улога организације у развоју каријере. За адекватно управљање каријером неопходна је координација и сарадња између менаџера, запослених и функције људских ресурса, односно одељења за развој запослених. Од сваког учесника се очекује да

испуни своју улогу и да се током процеса развоја интензивира сарадња, подршка и размена информација.

Организације имају утицај на индивидуални развој каријере путем одељења људских ресурса. За квалитетно управљање каријером неопходне су три врсте информација (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 856):

- 1) Опште информације о мисији, циљевима, стратегији, плановима пословања и развоју организације;
- 2) Информације о запосленима, њиховим способностима, вештинама, циљевима, преференцијама, циљевима и развојним потенцијалима;
- 3) Информације о организацијским потребама, односно информације о радним местима (слободним радним местима или оним који ће се јавити као последица планираног раста и промена).

Основни начин путем које организације делују на развој каријере јесу информације. Разменом информација, подстицањем развоја, саветовањем, усмеравањем се врши усклађивање индивидуалних и организационих потреба и циљева. Информације о запосленима требало би прикупљати из што већег броја извора као што су: системи процењивања успешности запослених и њихових потенцијала, персонални досијеи са подацима о знањима, способностима, преференцијама, интересима и постигнутим резултатима запослени и тзв. центри за процену (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 856-857).

Одељење људских ресурса има изузетно важну улогу у изради методологије, прибављању, анализи и складиштењу информација, као и у пружању стручне помоћи менаџерима и запосленима приликом доношења одлука у вези са каријером. Наредна табела приказује улогу функције људских ресурса у развоју каријере.

Табела бр. 3.3.4 Улога функције људских ресурса у развоју каријере

Функције и програми	Битни елементи	Интеграција у систем развоја каријере
Планирање људских ресурса	<ul style="list-style-type: none"> • Евиденција постојећих менаџерских позиција; • Попис запослених према тим позицијама; • Преглед врсте и броја потребних људи за постизање краткорочних и дугорочних циљева сваке јединице 	Одређивање статуса садашњих извршилаца и позиција које могу да буду слободне
Праћење и оцена успешности	Објективна процена успешности обављања посла	Одређивање будућих потреба за људима и саветовање запослених ради будућег раста/смањења, типичне промене позиција и њиховог развоја како би се задовољиле будуће организационе потребе
Опис и захтеви посла	<ul style="list-style-type: none"> • Врсте посла и радних места у организацији; • Вештине, образовање, способности и искуство потребно за успешно обављање посла 	Употреба саветовања и усмеравања запослених на послове и радна места која постоје у организацији
Програми образовања и развоја	Преглед програма развоја доступних у организацији, њихових циљева и циљних група	Олакшавање и подстицање формалног развоја запослених након утврђивања плана развоја
Политика промоције	Процедуре и критеријуми за интерно попуњавање слободних позиција и напредовања	Омогућавање запосленима напредовање унутар организације у зависности од слободних радних места

Извор: Бахтијаревић-Шибер, (1999, стр. 857)

Функције људских ресурса имају различите функције у развоју каријере. Планирањем се евидентирају менаџерске позиције и пописују запослени. Проценом се оцењује успешност обављеног посла и одређују будуће потребе за људима. Опис и захтеви посла садрже спецификације посла и врши усмеравање запослених на радна места. Програми образовања обухватају доступне програме развоја и подстичу формални развој запослених. Политика промоције садржи процедуре и критеријуме за интерно попуњавање слободних радних места и омогућава напредовање унутар организације.

Организације помажу запосленима у развоју каријере кроз две функције (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 859):

- повећање повезаности индивидуалних планова са организационим плановима и развојем;
- повећање мотивације запослених и њихове веће идентификације са организацијом.

Саветовање запослених омогућава да они боље сагледају сопствене могућности и начине усклађивања са могућностима које пружа организација. Запослени се упућују на правце и програме образовања и развоја, а све податке о саветовању, амбицијама и препорукама за даљи развој треба евидентирати у досије запосленог.

Улога менаџера у развоју каријере. Менаџери помажу запосленима у остваривању циљева развоја каријере на разне начине повезујући појединце са стручним лицима и ресурсима важним за напредовање у организацији. Такође, помажу њихов индивидуални развој и изграђују мрежу подршке и информација у целој организацији.

Менаџери су кључни фактор у идентификовању и повезивању индивидуалних потреба, преференција и аспирација ради развоја каријере и потреба организације, и могућности које организација пружа запосленима.

Farren и Young (1995) истичу четири важне улоге менаџера у развоју каријере запослених: тренер, проценитељ, саветник и повереник. У наставку се објашњавају две улоге које се најчешће јављају у организацијама:

Менаџер као тренер - Савремене организације доносе другачије односе на релацији менаџер-запослени. Менаџери све више постају тренери, а мање они који наређују и захтевају. Од њих се очекује да поседују одговарајуће комуникационе вештине, као и познавање технике самооцењивања и утврђивања потенцијала, односно да помажу запосленима да утврде сопствене способности, вештине, професионалне вредности и подручја развоја.

Менаџер као саветник - Међу бројним улогама менаџера, истиче се и улога саветовања приликом избора и развоја каријере подређених сарадника. С обзиром да добро познају предузеће и своје сараднике, менаџери нуде запосленима информације или вођство у постављању различитих циљева развоја каријере. Као саветници на бројне начине помажу запосленима у процесу остваривања циљева:

- преношењем знања о формалној и неформалној организацији;
- помагањем запосленом да схвати захтеве посла других одељења;
- упућивањем на трендове који могу имати импликације на компетенције које ће се тражити у будућности;
- помагањем запосленима да схвате постојеће прилике и могућности, као и ограничења у организацији;
- идентификовањем мноштва алтернативних путева за развој каријере.

Од менаџера се очекује да познају професионалне интересе, мотиве, способности и вештине својих сарадника и да помогну да оптимализују лични раст и развој. Иако саветовање представља стручан посао, често се код менаџера јавља отпор према саветовању уз образложење да нису за то довољно обучени (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 859-863).

Улога појединаца на развој каријере. За успешно управљање каријером неопходна је активна улога појединца у интеракцији са организацијом. У данашње време каријера се не одвија само у једној организацији, појединци не представљају инструмент за остварење организационих циљева него инструмент за развој сопствене каријере. Од запосленог се очекује да констатно ради на свом развоју и усавршавању знања и способности и прати промене у пословном окружењу како би осигурао конкурентност и запошљивост у све захтевнијем окружењу и на сложенијим пословима. Током развоја индивидуалне каријере од запосленог се очекује да развије основне вештине и знања управљања каријером. Појединац преузима активности на пољу развоја своје каријере, које могу да се сврстају у четири групе (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 868-869):

- анализа и утврђивање личних потенцијала и преференција;
- анализа и утврђивање опција развоја каријере;
- утврђивање циљева развоја каријере;
- развој стратегије и планирања активности за постизање постављених циљева.

Waterman, Waterman и Collard (1994) наводе да је самооцењивање системски процес проналажења оних индивидуалних особина које утичу на ефикасност, успех и срећу особе. Burak и Mathys истичу да се лична анализа и самооцењивање састоји од: анализе и утврђивања личних вештина, снага и слабости, од утврђивања професионалних вредности и од преференција и утврђивања концепције идеалног посла и подручја развоја каријере. (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 869).

Саставни део дијагнозе јесте анализа окружења у којој појединац делује и могућности које пружа за развој каријере. Посебно је важно да се предвиде будући трендови и потребе, развије покретљивост и флексибилност у каријери и омогући развој система и мреже комуникација изван организације (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 875).

Важан корак у планирању личне каријере представља утврђивање циљева који представљају правац за све активности које се предузимају. Појединци морају да утврде најважније циљеве које желе да постигну, ресурсе којима располажу, баријере и проблеме са којима ће се сусретати, као и средства за остварење циљева и

алтернативне начине у њиховом постизању (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 877).

Планирање развоја сопствене каријере односи се на разраду прецизног плана активности које треба предузети како би се отклониле дијагностификоване слабости и недостаци у вештинама, као и на стицање нових знања и вештина. План активности мора да садржи и припрему за промене и друге правце развоја каријере (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 878).

Препознавајући заједнички утицај који појединачна каријера и личне потребе имају на нечију каријеру, Greenhouse и Kossek (2014) наглашавају перспективу каријере „посао-кућа“ (према Litano и Mayor, 2016). Наведена перспектива истиче да питања о развоју каријере, укључујући процену и успех у каријери, одлуку у вези са глобалним задацима и одрживости каријере могу боље да се разумеју посматрајући на који начин утичу на лични живот запосленог. Greenhouse и Kossek (2014) истичу да постоји међузависност између одлука запослених о управљању каријером и породичних околности што имплицира холистички или целоживотни приступ доношења одлука о управљању каријером у вези са питањима као што су прилике за напредовање, интраорганизациона или интерорганизациона мобилност или пензионисање. Оваква перспектива каријере сугерише да лични живот појединца и каријера могу заједнички да доприносе развоју каријере кроз животну сатисфакцију и work-life balance.

Са оснаживањем (empowerment) женске радне снаге, менаџери за људске ресурсе морају да развију специфичне програме и политике како би прилагодили тежње дуалних каријера запослених и њихових партнера. Coyle et al (1995) истичу да менаџери за људске ресурсе треба посебно да обрате пажњу на импликације партнера, када обезбеђују каријерно саветовање запосленом Coyle et al (1995) наводе да проблем може да се јави када партнери обављају различите послове, пошто јака идентификација са професијом или могућност релокације посла представљају некомпатибилност са плановима партнера. Према једном истраживању утврђено је да чак 60 процената компанија пријављује потешкоће у развоју каријера парова са дуалним каријерама. Ово не изненађује, јер многе компаније не преузимају одговорност и не пружају довољно подршке паровима са дуалним каријерама (Pierce и Delahaye, 1996, према Stone, 2010, стр. 397)

Дуалне каријере парова морају да буду флексибилне, да заједнички делују на обе каријере, да усвајају механизме заштите (као што је јасно раздвајање улога на послу и изван посла) и развијају вештине планирања каријере. Са друге стране, организације морају да обезбеде флексибилно радно време, саветовање, ефикасно управљање каријером, бригу у деци и подршку у трансферима и премештајима (према Stone, 2010, стр. 397).

Ситуација када су оба супружника запослена и када покушавају да граде своју каријеру носи са собом многе изазове. Пракса показује да иако се жене све више укључују у сферу рада, обавезе код куће обављају као и раније. Практично, само им је додата још једна улога у животу, а то је радна улога. Чак уколико супруг и повећа своје учешће у кућним обавезама, то се радије сматра „помагањем“, а не преузимањем праве одговорности за те активности. Постоје свакако и изузеци када

су оба супружника подједнако привржена и породичним питањима и каријери. Ипак, већина породица чије су структуре такве да оба супружника раде карактерише значајан притисак да се испуне и кућне и радне обавезе што за последицу често има ужурбани (грозничави) стил живота (према Милојевић и Ђорђевић, 2012, стр. 460).

На процесе планирања и управљања каријером важан утицај имају и појединци и организације. Појединци у интеракцији са организацијом врше анализе својих потенцијала, док менаџери имају важну улогу у саветовању и менторству запослених. Како све више организација послује на глобалним тржиштима уз веће учешће женске радне снаге, јављају се бројни изазови за запослене у виду дуалних каријера и усклађивања приватног и породичног живота. Организације у таквим случајевима треба да обезбеде флексибилно радно време, саветовања и подршку приликом премештаја запослених.

3.4 Иновативни приступи развоја запослених

Специфичности иновативног приступа обучавања и развоја запослених

Обучавање запослених је претрпело бројне промене током протекле три деценије. Током друге половине двадесетог века, обука се суштински посматрала не само као средство за постизање оперативних циљева, већ и средство за задржавање запослених и подстицање њиховог задовољства. Програми обуке су били јасни, дефинисани и обично засновани на методама и алатима који су успешно спроведени у бројним организацијама (Mitki и Herstein, 2007).

Промене у пословном окружењу, делимично изазване као резултат убрзане глобализације и интензивне комуникације, стварају нову реалност и нова правила игре. Организације се позивају да се суоче са појавама као што су промене микса производа и услуга, аквизиције и мерцери, кризе имиџа, оутсоусинг, ширење нових напредних технологија, предузетништва и иновација. Многе од наведених промена захтевају стварање новог корпоративног идентитета и захтевају од менаџмента да дизајнира динамичне системе обуке засноване на перцепцијама, методама и средствима који подржавају такве промене. Традиционалне методе обуке које су се примењивале до 90-тих година прошлог века постале су неадекватне за изазове са којима се суочавају организације XXI века (према Mitki и Herstein, 2007).

Нова парадигма обуке омогућава организацијама да одрже висок ниво флексибилности и прилагођавање на промене у окружењу тако да унапред идентификују потребе и могућности. Заснована је на партиципацији запослених, како индивидуално тако и тимски, на дизајну обуке и процесу учења, укључујући и њене циљеве и садржај (према Mitki и Herstein, 2007).

Strother (2002) наводи ставове Hall и LeCavalier (2000) да су бројне компаније оствариле значајне уштеде као резултат замењивања традиционалних метода обуке електронским учењем. IBM је остварио уштеде нудећи пет пута више могућности обучавања уз једну трећину мање трошкова у односу на претходне методе. Користећи web инструкције (80%) и инструкције у учионицама (20%), компанија Ernst & Young редуковала је трошкове тренинга за 35% уз побољшање доследности

и скалабилности. У организацији Rockwell Collins су смањили трошкове са 40% на 25% користећи веб заснован тренинг. Међутим, многе организације су инвестирале значајна финансијска средства, али нису оствариле очекиване економске ефекте.

Наредна табела приказује разлике између подржаног и иновативног тренинга у погледу циљева, приступа, метода и средстава, односа према променама, укључености запослених, климе за учење, награда и подстицаја и резултата.

Табела бр. 3.4.1 Разлике између подржаног и иновативног тренинга

Карактеристике	Подржан тренинг	Иновативни тренинг
Циљеви	Јасни и дефинисани циљеви	Усаглашени циљеви, али склони промени и развијању
Приступ	Тренинг је структуриран, фиксан и фокусиран	Тренинг је отворен, мултидисциплинаран, интегративан
Методи и средства	Тренинг је заснован на методама и средствима који су већ примењивани у прошлости	Тренинг укључује методе и средства према њиховој подобности за променљиве ситуације и нове потребе
Однос према променама	Неочекиване промене у послоном окружењу ремете процес обуке	Будућност се не посматра непријатељски, већ је уграђен у процес обучавања као прихватљив начин понашања
Укљученост запослених	Циљеве и садржај тренинга одређује мали број особа са врха организације	Запослени су укључени у дизајнирање циљева и формулисање тренинг програма
Клима за учење	Радно окружење карактерише висок ниво формализације и често сумњивост	Радно окружење које подржава и ствара атмосферу отворености, спремности за размену знања и дискусије о било којем питању
Награде и подстицаји	Нема директног награђивања за учешће у тренинг активностима	Награђивање и подстицаји за учешће у тренинг програмима и за унапређење пословних перформанси као резултат тога
Резултати	Тренинг омогућава задржавање постојећег система и чување постојећег управљачког начина размишљања	Тренинг омогућава стална преиспитивања вредности у поређењу са конкуренцијом

Извор: Mitkey и Herstein, (2002, стр.175)

Подржани тренинг карактеришу јасни и дефинисани тренинзи, структуриран приступ заснован на методама који су већ примењивање у прошлости, као и отпорност према променама и одсуство награђивања приликом учешћа у тренинг активностима. Иновативни тренинг је отворен, мултидисциплинаран, одвија се у радној атмосфери која подржава спремност на дискусију и размену идеја уз награђивање запослених.

Иновативни развој компетенција запослених

Поседовање вредних и јединствених ресурса није довољно за постизање одрживе конкурентске предности, већ захтева њихову специфичну комбинацију и повезивање у целине по којима је организација различита од других. Концепцију кључних компетенција као основни извор конкурентске предности развили су аутори Hamel и Prahalad (1989) (Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр. 117). Основна полазишта тог приступа су:

- Организација је портфолио кључних компетенција, а не само стратешко-пословних јединица и производа,
- Кључне су компетенције пресудан чинилац конкуренције,
- Јединица стратешке анализе су компетенције,
- Унутрашња конкуренција на изградњи компетенција,
- Извор конкурентске предности су кључне компетенције и вођство у компетенцијама,
- Основа стварања компетенција су индивидуално и организационо учење и развој,
- Кључни људи са кључним компетенцијама су најважнија имовина организације,
- Главни допринос топ менаџмента је изградња кључних компетенција.

Концепција индивидуалних компетенција у менаџменту људских ресурса представља израз све веће оријентације на стратегију, стратешке циљеве и доприносе те функције. Кључне компетенције организације не могу да се одрже ако их не подржава и појачава менаџмент људских ресурса избором, развојем и задржавањем појединаца који су заслужни и одговорни за њихово стварање. Организационе компетенције не могу да се одрже нити развијају без одговарајућих компетенција људских ресурса, односно индивидуалних компетенција. Према томе, постоји јака повезаност између организационих и индивидуалних компетенција (Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр.121).

Учеће организације. Концепт учеће организације сазревао је годинама. Много пажње је посвећено овом концепту почевши од касних 70-их година прошлог века (нпр., Argyris и Schon, 1978, према Милић, 2016, стр. 10), а у последње време појам учеће организације привукао је знатно интересовање због сложене и динамичне средине у којој организације послују. Паралелно, у научној литератури појављује се велики број публикација са фокусом на учећу организацију и организационо учење, где истакнути аутори пишу о организационом учењу као о основи конкурентске

предности (Ellinger, et al., 2002; Swieringa и Wierdsma, 1992; Yang et al., 2004, према Милић, 2016, стр. 10).

У наставку следи приказ различитих приступа о концепту учећих организацја.

Kontoghiorghes, Awbrey и Feurig (2005) наводе ставове различитих аутора о учећим организацјама. Све већи број организационих лидера и теоретичара посматра учеће као кључни елемент у развијању и одржавању конкурентске предности (Armstrong и Foley, 2003; Baldwin, Danielson и Wiggenhorn, 1997; DeGeus, 1988; Goh и Richards, 1997; Liedtka, 1996; Nonaka, 1991; Porth, McCall и Bausch, 1999; Schein, 1993; Senge, 1990; Slater и Narver, 1995; Stata, 1989). Иако је организационо учеће проучавано деценијама (Argyris и Schön, 1978,1996), ново интересовање за учеће се повећало због рапидних промена у организационој клими и спољном окружењу које карактеришу неодређени тржишни услови, демографске промене и глобална конкуренција (Altman и Ples, 1998; Peters, 1987; Probst и Buchel, 1997; Swain, 1999). Став према којем учеће повећава конкурентску предност повећао је интересовање за развој организацја које подстичу и промовишу учеће. Учеће организације су дизајниране тако да повећају конкурентну предност кроз генерисање учећа које гледа према напред и редукује главне шокове изване променама, кроз блиске односе са потрошачима и осталим кључним заинтересованим странама и кроз способност да брзо реконфигуришу и реалоцирају ресурсе засноване на променама у окружењу (Slater и Narver,1995).

Милић (2016, стр. 12-13) такође наводи дефиниције различитих аутора о наведеном концепту. Pedler et al. (1991) користе појам „учећа компанија“ уместо појма „учећа организацја“ јер сматрају да је мање механички и апстрактан и да боље илуструје колегијалне групе људи које раде у једном пословном систему. За поменуте ауторе учећа компанија је визија онога што може бити могуће. Она се не ствара једноставном обуком појединаца, већ се само може десити као резултат учећа на свим нивоима организације. Учећу компанију су дефинисали као „организацја која олакшава учеће свих њених чланова и стално се трансформише, како би остварила своје стратешке циљеве“ (Pedler и остали, 1991, стр. 1). Nonaka и Takeuchi (1995) користе појам „предузеће које ствара знање“, као предузеће које нова знања непрестано шири дуж читаве организације и брзо га уграђује у нове технологије и производе. Garvin (1993) верује да учећа организацја мора бити вешта у стварању, стицању и преношењу знања и мењању свог понашања тако да одражава новознање и увиде. Поред тога, учећа организацја која негује индивидуално учеће мора да има заједничку визију и дубоке корпоративне вредности, и да препознаје важност континуираног учећа, креативности и системског размишљања (Peters, 1996). Са више практичног становишта, Slater и Narver (1995) дефинишу учећу организацју као ону која стално стиче, процесуира и шири знање о тржишту, производима, технологијама и пословним процесима, и то знање је често засновано на искуству, експериментисању и информацијама добијеним од стране купаца, добављача, конкурената и других извора. Marquardt (2002) комбинује елементе ранијих дефиниција са додатним акцентом на управљање знањем и акционо учеће, и говори да је учеће организацја „компанија која учи ефективно и колективно и стално се трансформише зарад бољег управљања и коришћење знања; овлашћује људе унутар и изван организације да уче док раде; користи технологију како би повећала учеће и производњу“ (Marquardt, 2002, стр. 247). У новије време, термин учећа организацја

је дефинисан са ширег становишта као „организација која функционише на начин да скенира информације у свом окружењу, сама креира информације и подстиче појединце да трансформишу информације у знање и координише знање између појединаца како би креирали нова схватања“ (Jensen, 2005).

Надовезујући се на кључне елементе дефиниција из предметне литературе, Милић (2016, стр. 13) наводи генерално виђење аутора Kinicki и Kreitner (2006) о основним идејама које се налазе у сржи концепта учеће организације:

1. Нове идеје су предуслов за учеће - Учеће организације активно стварају нове идеје и информације. Ово чине тако што константно скенирају своје екстерно окружење, уче из прошлих искустава, запошљавају нове таленте и експерте када је то потребно и улажу значајне ресурсе у обуку и развој запослених.
2. Ново знање се мора ширити кроз организацију - Учеће организације настоје да смање баријере које се односе на структуру, процесе и међуљудске односе, које могу отежати дељење информација, идеја и знања између чланова организације.
3. Понашање се мора променити као резултат новог знања - Учеће организације су оријентисане на резултате. Учеће организације стварају окружење где се запослени подстичу да користе нове обрасце понашања и оперативне процесе како би остварили организационе циљеве.

Организације које уче развијају и примењују модел трајног учења и усавршавања. Бахтијаревић-Шибер (1999, стр. 771) наводи важне димензије модела:

- Учеће постаје саставни део сваког посла, што значи да нестаје разлика између извршавања посла и учења.
- Запослени треба да науче вештине других послова и извршилаца у својој организационој јединици и разумеју односе између сопственог посла и активности организационе јединице и циљева организације као целине - на тај начин се развија концепт флексибилног радника кроз крос-тренинг и стално учеће.
- Јача се и институционално подстиче активна неформална интеракција између запослених, тимова, тренерера и менаџера.
- Запослени треба своја знања да преносе другима на послу, али и да уче од других.
- Учеће је стални процес интензивне интеракције у којој знање кружи и шири се у свим смеровима и сви су истовремено ученици и учитељи. Менаџери постају све више тренери, односно учитељи, замењујући професионалне тренере, док се све више образовања обавља унутар предузећа.

Wilson (2004, стр. 84) истиче да су различите критике концепта учећих организација све више присутне у научној литератури. Grey (1998) истиче да иако учеће организације све више замењују бирократску, саме по себи су уско дефинисане, односно представљају још један облик самоконтроле чији циљеви су везани за пословни резултат. Örténblad (1998) наводи да је учећа организација само један од

начина да организација буде независна од било ког појединачног члана. Пракса као што је ротација посла и размене информација, као и идеја о заједничкој визији су првествено усмерене ка том циљу.

Blended learning (комбиновано учење). Juhasova (2011, стр. 23) наводи дефиниције различитих аутора о комбинованом учењу. Према Singh (2003, стр. 51) комбиновано учење користи неколико метода дизајнираних да буду комплементарне једна са другом промовишући учење и примену наученог понашања.

Sloman (2003) дефинише комбиновано учење као приступ дизајну обуке који подразумева комбинацију испоручених метода и у одређеним случајевима методологију учења. Schramm (2001) описује комбиновано учење као комбинацију различитих начина испоруке која се одвија у оквиру окружења ученика, мотивације и стилова учења са различитим теоријским приступима. На тај начин се креира вишеслојна и богата палета метода учења. Циљ блендираног учења јесте да учини микс различитих учења комплементарним и да пружи заједничку подршку потребама за учење (према Armstrong, 2006б, стр. 570).

Иновативни развој каријере запослених

Традиционална каријера се одвијала у оквиру једног организационог система, у оквиру релативно стабилног пословног амбијента, са предвидивом и сигурном развојном путањом. Многи запослени су сматрали да уколико би се прикључили некој организацији, постали компетентни, вредно радили, могли да остану у тој организацији онолико колико би желели.

Међу најважнијим карактеристикама традиционалне каријере издвајају се следеће:

- континуитет у раду, пуно радно време, дугорочно запослење и висока посвећеност каријери и организацији;
- социо-емотивна размена са послодавцем, јер се успех у каријери мери финансијским показатељима и напредовањем уз хијерархијску лествицу (према Ђорђевић, 2012, стр. 20).

Традиционални модел развоја каријере доминантан је и данас у организацијама јавног сектора и привредним гранама са слабом конкурентском снагом. Међутим, бројне промене током 80-тих и 90-тих година прошлог века довеле су до бројних алтернативних начина запошљавања, пројектног рада, скраћеног радног времена, односно до развоја савременијих модела каријере.

Основно обележје савремених модела каријере је то што је у њих уграђена нова филозофија по којој је одговорност за ток и континуитет каријере на самим запосленима. Запослени су у процесу управљања каријером вођени превасходно сопственим интересима и потребама, а не потребама организације. У таквим условима посвећеност послодавцу постепено се замењује посвећеношћу сопственој професији. Новим моделима каријере својствено је и то што запослени свој професионални идентитет и сигурност запослења више не базирају на имплицитној претпоставци да су адекватне перформансе основа сигурности запослења (Ђорђевић и Анђелковић, 2005, стр. 110).

У наставку следи приказ најраспрострањених модела савремене каријере.

Протејски тип каријере. У савременим условима пословања, каријера не представља само пењање на хијерархијском нивоу, већ се односи и на лични развој, задовољство и успех. Промене у систему вредности, посебно код високо образованих, доводе до истицања каријере и професионалног развоја изнад организације. Један од савремених трендова у развоју каријере јесте и Hallov koncept „Протејске каријере“ (Hall, 1976).

Протејска каријера одражава нову врсту психолошког уговора између запосленог и послодавца који је заснован на трансакционој релацији. Став о протејској каријери одражава степен до којег појединац управља каријером проактивно и самостално, вођен личним вредностима (Hall, 2002, према Javadein, Ebrahimi и Fathi, 2014).

Протејска каријера представља онај тип развоја у којем човек уместо организације или предузећа одлучује о кретању и променама. Стиче кумулативно искуство током образовања, раду на више радних места, у променама предузећа и окружења доноси одлуке о избору и одлукама. Успех у развоју протејске каријере јесте унутрашњи, психолошки, субјективан – а не екстерни (објективни, спољни, организациони). Разлике између традиционалне и модерне (протејске) каријере приказане су у следећој табели.

Табела бр. 3.4.2 Разлике између протејске и традиционалне каријере

Димензије каријере	Протејска каријера	Традиционална каријера
Ко је главни	Личност (појединац)	Организација
Основне вредности	Слобода, раст и развој	Напредовање, моћ
Степен мобилности	Висок	Низак
Кључне димензије	Психолошки успех-лично задовољство	Позиција, плата
Важне димензије ставова	Задовољство послом, приврженост и идентификација са професијом	Радно задовољство, идентификација са предузећем
Важне димензије идентитета	Поштујем ли себе? (самопоштовање) Шта желим да радим? (самосвест)	Да ли ме поштују у предузећу?
Важне димензије адаптивности	Флексибилност везана уз професију и компетентност (мера: конкурентност на тржишту)	Флексибилност унутар организације

Извор: Hall, 1976, према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 849

Каријера без граница. Овај савремени модел битно се разликује од традиционалног јер заговара да каријера није више везана само за једну организацију, већ укључује бројна и различита кретања - према новим пословима, професијама, статусима, државама. Inkson (2007) наводи да је овај модел каријере везан за радове аутора Defilipija и Artura (1994) и обично се односи на високо квалификовану радну снагу која покушава да искористи прилике у окружењу како би остварили што веће компетенције којим располажу прелазећи одређене границе (према Ђорђевић, 2012, стр. 21).

Портфолио каријера. Повезана је са једним од најпознатијег теоретичара менаџмента Чарлса Хендија (1989), мада су овај модел даље разрађивали и други аутори. Модел портфолио каријере се заснива на томе да ће у будућности бити све мање послова са сталним запослењем и пуним радним временом због чега ће запослени бити принуђени да истовремено обављају различите послове. Портфолио каријера не треба да се посматра само као средство за борбу са несигурношћу запослења, већ се овакав модел каријере схвата и као избор животног стила који нуди слободу, разноврсност, динамику и сталне изазове (Ђорђевић, 2012, стр. 33).

Интелигентна каријера. Овај модел је настао као одговор на концепт интелигентног предузећа, који је развио Quinn (1992), односно концепт предузећа заснованог на знању. Како економија заснована на знању све више замењује концепт традиционалне економије, интелигентна презећа свој успех заснивају на три кључне променљиве: знати зашто, знати како и знати од кога. Интелигентна каријера се такође заснива на наведеним знањима која су међусобно повезана (стицањем једног знања омогућује се стицање и осталих облика знања важних за интелигентно управљање каријером). Појединац који добро познаје сопствене способности и мане, биће у прилици да боље идентификује врсту професије која му одговара, посао који испуњава његова очекивања, па ће развити и адекватан сет вештина и знања. Интелигентно управљање каријером захтева и поседовање свести о значају контаката и успостављању релација са другима (Ђорђевић, 2012, стр. 33-35).

Schein-ov тродимензионални модел каријере. За разлику од традиционалног модела каријере који подразумева углавном вертикално кретање у организацији, Schein (1971) је развио тродимензионални модел у оквиру којег се кретање одвија у тродимензионалном простору (према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр.846-847):

- вертикално – кретање горе и доле у хијерархији кроз промоције и демоције;
- радијално – кретање према унутрашњем кругу и језгру система или од њих;
- кружно - према различитим функцијама, програмима, производима или пројектима у организацијама, као што су нпр. кретање из производње у продају. На тај начин запослени стичу вештине и искуства који представљају основу за будуће вертикално кретање.

Модел претпоставља 3 врсте различитих структура и граница унутар организација повезаних са наведеним димензијама или правцима кретања у каријери, односно према различитим врстама мобилности:

- 1) Хијерахијске границе које раздвајају један хијерархијски ниво од другог;
- 2) Границе укључености, односно централности које одвајају појединце и групе према различитом степену централности и важности за организацију;
- 3) Функцијске или границе организацијских јединица које одвајају организацијске јединице или функцијске једне од других.

Различита кретања подразумевају различите услове и критеријуме, вредности, знања неопходне за нове позиције. Наведени модел боље изражава модерна схватања у развоју каријере у којој развој није искључиво хијерархијски, односно вертикалан, него укључује ширење знања и вештина, тј. кретање на истом нивоу према сложенијим и другачијим задацима.

Иновативни развој каријере запослених обухвата примену метода као што су електронско учење, коучинг и менторство.

Најважнија промена у обуци и развоју представља све већа потреба за е-учењем које обухвата широк распон приступа од употребе компактних дискова за читање до интранета компаније и интернета. Захваљујући савременим комуникацијама и веб-технологији проширују се могућности и облици електронског образовања које се често назива учење на даљину, виртуелно образовање или мрежно учење.

Pollard и Hillage (2001) дефинишу **е-учење као** „испоруку и администрирање прилика за учење и подршку путем рачунара, умрежавања и веб технологије како би се побољшале индивидуалне перформансе и развој“. Е-учење проширује и допуњује учење лицем у лицем уместо да га замењује. Израз е-учење се први пут помиње у САД средином 90-тих година прошлог века, али је постао истакнут тек крајем 90-тих. Попут многих пракси људских ресурса, засновано је на развоју ранијих метода као што су: учење засновано на рачунару, подржано „on-line“ обуком, отвореним или учењем на даљину и неформалним учењем заснованим на приступима управљања знањем. Основна разлика јесте у томе што је е-учење засновано на „web“ технологији иако може да обухвата и дистрибуирану производну технологију (нпр. цд-ром) које од корисника не захтевају умрежавање. У свом потпуно развијеном облику, е-учење представља више свеобухватан приступ посебно када се користи са другим методама учења (према Armstrong, 2006б, стр. 583-584).

Armstrong (2006б, стр. 583-584) наводи различите типове е-учења:

- самостално учење када ученик користи технологију, али није повезан са инструктором и осталим ученицима у исто време;
- учење уживо коришћењем технологије, при чему су инструктор и ученик присутни у исто време на различитим локацијама;
- заједничко учење које подржава учење кроз размену и дељење информација и знања између учесника кроз различите заједничке праксе, форуме, огласне табле.

Према речима Pollard и Hillage (2001) циљ е-учења је да се омогући учење „право на време, довољно, само за тебе“. На тај начин учење се одвија када је најпотребније („баш на време“ за разлику од „само у случају“) и када је најзгодније. Учење може да се пружи и у краћим сегментима који су фокусирани на циљеве учења. У оквиру укупног пакета учења, ученици могу да изаберу различите објекте учења у оквиру укупног пакета (према Armstrong, 2006б, стр. 584).

Е-учење може да понуди актуелне информације ученицима који су географски широко распрострањени. Сарадња и размена информација је могућа, али ученици имају тенденцију да раде много времена у изолацији. Основни принцип учења је повезаност - процес размене информација, умрежености рачунара и међусобне комуникације људи захваљујући тзв. архитектури е-учења која се односи на хардвер,

софтвер и повезивање компоненти које олакшавају учење. Главне компоненте архитектуре е-учења представљају су:

- Систем за управљање учењем (*learning management system*) – омогућава приступ различитим процесима учења и обезбеђује самосталним темпом да се одржи;
- Систем за управљање садржајом учења (*learning content management system*) - обезбеђује ауторизовани систем за припрему програма, прикупљање циљева или модула учења и слање комплетног курса систему за достављање;
- Учећи портали (*learning portals*) - представљају приступне тачке за учење информације и услуге везане за учење. које учесницима омогућавају лоцирање садржаја (Armstrong, 2006б, стр. 584-585).

Е-учење ствара бројне економске користи, али и предности, као што су удобност, стандардизоване испоруке, учење сопственим темпом, различити садржаји. Наведене карактеристике учиниле су е-учење високо приоритетним за многе компаније. Нема сумње да је све већи акценат на е-учењу. Strother (2002) наводи да истраживање Online learning news (2001) реализовано на 500 директора обуке јасно показује нове приоритете:

- 60% испитаника су предузимало иницијативу за е-учење;
- 86% су сматрали корисним замену учења на основу инструкција е-учењем;
- 80% планира да усвоји проширене програме менаџмента знања;
- 78% су развили или планирају да побољшају електронску подршку перформансама.

Бахтијаревић-Шибер (2014, стр. 308) наводи предности и недостатке е-учења. Предности се огледају у следећем: омогућава лични ритам и време учења, спајање процеса рада и учења, снижавање и контролу трошкова образовања, брзе повратне информације о резултатима, убрзан процес учења, неограничена доступност, уклањање просторне, индивидуалне и језичне ограничености, пружа екстензију људског памћења, индивидуализира процес учења, интерактивности и атрактивности.

Метода е-учења садржи и одређене недостатке:

- Добра је и примерена за презентовање и учење једноставних чињеница и приступа, али не и за усвајање сложених вештина и приступа,
- Недовољна информатичка писменост и способност запослених, посебно старијих и сиромашнијих;
- Недоступност лаког и сталног приступа рачунарима;
- Недостатак адекватних пакета подршке и помоћи за електронско учење;
- Недостатак времена за коришћење програма за е-учење који су доступни само на радном месту;
- Потенцијални осећај изолованости и фрустрације корисника;
- Велика почетна улагања времена и средстава;
- Недовољна подршка и често негативни ставови врховног менаџмента (према Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр. 308).

Упркос наведеним недостацима, процењује се да ће се корпорацијски тренинг који се данас реализује савременом технологијом е-учења у наредним годинама удвостручити у следећих неколико година (према Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр. 308).

Бахтијаревић-Шибер (2014, стр. 308-309) наводи ставове појединих аутора да 90% тренинга треба да се обавља електронски, док већина сматра да е-учење треба да буде допуна, а не замена за постојеће облике и медије учења и директни (лицем у лице) контакт у учењу. Препоручује се тзв. мешовито учење како би се задовољиле организационе и индивидуалне потребе мешаним приступом и медијима који одговарају индивидуалним стилу учења, радној и животној ситуацији, краткорочним и дугорочним захтевима за знањима и вештинама. Е- учење се користи за изградњу основних знања, виртуелну учионицу засновану на вебу и смулације за изградњу вештина, док важан део остаје традиционални тренинг у којем курсеве, семинаре и расправе воде инструктори и наставници. Предност мешовитог тренинга огледа се у већој флексибилности у употреби вишеструких, различитих средстава и медија, као и повећаној атрактивности образовних активности за различите врсте запослених. Е-учење није примерено за неке врсте обучавања и развијања сложених вештина као што су лидерство, културална осетљивост, управљање променама и сл. Бројне организације комбинују различите методе и технике образовања, при чему се стално расте удео различитих облика образовања путем савремене технологије.

Методе коучинга и менторства. Коучинг обухвата лични приступ раду који помаже запосленима да развију своје вештине и ниво компетенција. Потреба за коучингом може да настане из формалних или неформалних прегледа перформанси, али могућности за коучинг се јављају и током свакодневних активности. Коучинг као део стандардног процеса менаџмента садржи:

- 1) Захтеве од запослених да буду свесни онога што раде постављајући им питања како би размишљали о послу који обављају;
- 2) Контролисано делегирање - осигурати да појединци знају шта се очекује од њих, али и да буду у стању да посао обаве на задовољавајући начин; менаџери на почетку процеса дају смернице;
- 3) Коришћење различитих ситуација као могућност за учење;
- 4) Охрабривање људи да посматрају и сложеније проблеме и размишљају о њиховом решавању (према Armstrong, 2006б, стр. 568).

Иако се коучинг као метод уобичајено фокусира на вештине, може такође да се користи за развој знања (мада су неке друге методе боље у преношењу знања). Професионалци из области развоја људских ресурса обично не играју улогу тренера, већ обучавају супервизоре у процесу коучинга и развијају њихове интерперсоналне вештине како би их учинили ефикаснијим (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 309).

Иако постоје бројни модели који објашњавају на који начин се изводи коучинг, општа форма обично следи следеће кораке:

- Разумевање посла, знања, вештина и способности запосленог, као и ресурсе неопходне за постизање његових очекиваних перформанси и тренутног нивоа перформанси,

- Упознавање са запосленом и заједничко усклађивање циљева перформанси које треба да се достигну,
- Заједничко достизање плана за остварење циљева перформанси,
- Показати запосленом на који начин се могу постићи циљеви, посматрати како извршава свој посао и обезбедити му повратне информације,
- Понављати претходни корак док се не достигну побољшања перформанси (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 308-309).

Технологија креира тражњу за менаџерима који врше коучинг из два различита аспекта. Први се односи на рапидан пораст технолошких промена које креира окружење у којем се запослени константно суочавају са новим учењем. Менаџери могу да помогну запосленима да успешно управљају новим средствима, програмима или радним процесима обезбеђујући нагледање перформанси и повратне информације. Значајан део улоге менаџера јесте обука ради новог учења. Многи послови данас захтевају веће компетенције, с обзиром на укљученост све сложеније технологије. Запосленима је неопходна обука и коучинг ради развоја вештина како би се задовољили високи захтеви. Са друге стране, технологија је редефинисала посао менаџера аутоматизујући бројне традиционалне менаџерске функције. Процеси као што су контрола, анализа, координација се данас изводе помоћу рачунара, пружајући отпор да се менаџери укључе у такве задатке. Наведена иновација није редефинисала улогу менаџера у коучингу, већ ствара потребу за разматрање менаџерске улоге (према Craig, 1995, стр. 418).

Менаџери се данас суочавају са радном снагом која има већу одговорност да буде добро обучена него контролисана. Иако запосленима могу да недостају технолошке компетенције, они постају боље едуковани као група. Учешће у решавању проблема и доношењу одлука уз помоћ претпостављених у пружању услуга и побољшању квалитета је прихватљиво за њих. Различитост радне снаге је још једна од карактеристика која истиче потребу за добрим вештинама коучинга. Вештине коучинга укључују обраћање пажње на личне разлике инкорпориране у успех тима (према Craig, 1995, стр. 419-420).

Припрема за коучинг појединаца или тимова укључује рад у вези са задацима и рад који се односи на људе. Приликом дефинисања циљева треба да буду јасно утврђена знања, вештине и вредности које је треба да достигну запослени. Други део припреме укључује опсервацију и анализу. Тренер скупља податке о тренутним компетенцијама и перформансама запослених и анализира окружење ради идентификовања фактора који утичу на перформансе запослених. Са јасно дефинисаним циљевима и кроз анализу ситуације, тренер развија план и утврђује реалистичне стандарде које запослени могу да достигну. Време потребно за процес коучинга укључује иницијалне сусрете, текућа посматрања и повратне информације (према Craig, 1995, стр. 421-423).

Коучинг представља важан део перформанс менаџмента која користи могућности радног места за развијање знања, вештине, компетенције и самим тим перформансе запослених. Потреба за коучингом може да настане из формалних и неформалних прегледа перформанси, али могућности за коучинг могу да се јаве и током

свакодневних активности. Сваки пут када менаџер делегира задатак запосленом прилика је за учење нових вештина и техника неопходних да се посао обави на адекватан начин. Након завршетка задатка менаџер обезбеђује запосленом повратну информацију како би наредни пут посао обавио на бољи начин.

Истраживање ЦИПД из 2008. године о обуци и развоју показало је да чак 44% процента организација нуди коучинг својим запосленима и да га најчешће спроводе линијски менаџери (према Armstrong, 2009а, стр. 166).

Коучинг се значајно разликује од менторства и саветовања. Менторство описује однос у којем искуснији појединац користи већа знања или разумевање рада или радног места како би подржао развој млађег или мање искусног колеге. Саветовање се бави личним стањима и узроцима личних криза и проблема. Обично у реализацији саветовања учествују обучени саветници и обухвата краткорочне интервенције чији је циљ да поправе проблеме који ометају обављање послова запосленог. Clutterbuck и Megginson (2005) на основу ЦИПД истраживања описују културу коучинга као доминантан стил управљања и заједничког рада и где је посвећеност побољшању организације уграђена у паралелну посвећеност побољшања људи (Armstrong, 2009а, стр. 171-172).

Према Werner и DeSimone (2009, стр. 317) Evered и Selman (1989) су изнели тврдње о значају развоја културе коучинга када су тврдили да је добар коучинг суштинска карактеристика ефикасног управљања. Они су се залагали за парадигму у којој је „процес стварања организационе културе која подржава коучинг постаје кључна управљачка активност“ и где се коучинг „не посматра као подскуп у области менаџмента, већ срце менаџмента“.

У коучинг култури менаџери верују да људи могу да успеју, да могу да допринесу њиховом успеху и да могу да идентификују шта је све људима потребно да побољшају своје перформансе. Они признају да коучинг може да обезбеди мотивацију, структуру и ефикасно учење и посматрају као снажни процес фокусиран на захтеве учења. Hamlin, Ellinger и Beattie (2006) су се осврнули на основу њиховог истраживања - високо ефикасни менаџери су они који су уградили ефикасан коучинг у праксу управљања (према Armstrong, 2009а, стр. 172).

Менторство се посматра као облик коучинга у којем се развија релација између млађег и старијег запосленог. Сврха менторства јесте да млађем запосленом обезбеди упутство и јасно разумевање на који начин организација управља својим пословањем. Док се коучинг фокусира на техничке аспекте посла, менторство се више фокусира на унапређење запосленог у организацији. Коучинг истиче развој вештина, а менторство развој ставова. Менторство се организује углавном за запослене на менаџерским нивоима, мада у неким случајевима се примењује и на ниже нивое управљања. У прошлости је менторство била углавном неформална активност, а сада је формализована у бројним организацијама (према Blanchard и Thacker, 1999, стр. 309).

Vorbeck (1998) наводи да приликом преласка из једне у другу етапу развоја каријере, запослени сами доносе одлуке у већини ситуација, нпр. какве су могућности, анализира сопствене способности и успешности, али и траже помоћ када је у питању

школовање, шансе за напредовање и сл. Међутим, постоји и други део потреба које се односе на психолошке проблеме и међуљудске односе (стрес, конфликти, тешкоће у комуникацији, адаптацији и сл.). У оваквим ситуацијама, процеси менторства одвијају се спорије и компликованије. Обавља их руководиоца или се случај делегира одељењу за људске ресурсе (према Марушић, 2006, стр. 230-232).

Менторство се на тај начин одвија путем интервјуа са различитим приступима саветодавца:

- 1) директиван - са специфичним инструкцијама и конкретним задацима, као помоћ у доношењу одлука;
- 2) партиципативан - као равноправан разговор уз смернице и препоруке за искусне запослене који су радили сличан посао или доносили сличне одлуке;
- 3) корективан - као покушај да се исправи грешка или ситуација, односно да се делује превентивно (према Марушић, 2006, стр. 232).

Процес менторства се одвија кроз десет различитих етапа:

- препознати потребу за саветовањем – у оквиру свакодневних радних активности, приликом технолошких промена, промоције, демоције, школовања, припреме за пензионисање и сл.;
- одлучити ко може да помогне - директни руководиоца, стручњак за људске ресурсе, психолог, виши руководиоца, итд.;
- створити климу за разговор - подржати размишљање и учење на грешкама, подсећати на стандарде у предузећу;
- развити однос поверења и задржати сопствено мишљење, подржати покушај нових идеја и ризика, учити на грешкама, помоћи у стварању боље перцепције о деловању радника;
- договорити се о плану саветовања - формалнији корак у разговору, препознавање могућности деловања, разговарати о циљевима, пратити размишљања запослених;
- поставити прецизне циљеве - за посао који треба обавити, одредити рокове;
- пратити процес промена - повремене разговори на путу до циља;
- пружити потребну помоћ - пажљиво одредити када, шта и колико, док у случају да та врста помоћи није потребна - прескочити;
- проверити новостечена знања (према Марушић, 2006, стр. 232).

Иновативни присупи развоја запослених добијају све више на значају у савременом пословању. Са развојем информационих технологија, бројне обуке запослених се одвијају електронским путем. Постоји могућност развијања компетенција запослених уз стварање такве организационе културе која подстиче сарадњу између менаџера и запослених. Запосленима су неопходна и саветовања од самог увођења у посао, па до завршетка каријере.

4. Утицај развоја људских ресурса на организационе перформансе

Развој теоријских и емпиријских истраживања о релацијама између активности менаџмента људских ресурса и перформанси организације датира још од 1980-их година. Серије чланака и књига аутора као што су Fombrun et al. (1984) и Miles и Snow (1984) започеле су повезивање стратегије компаније са менаџментом људских ресурса. Харвард група, и то (Beer et al, 1984) и Schuler и Jackson (1987) истичу важност јасне и систематичне интеграције између стратегије организације и њене ХРМ праксе (према Raauwe, Guest и Wright 2013, стр. 2).

Повезаност између менаџмента људских ресурса и перформанси постаје „свети грал“ или „општи лек“ обећавајући везу између новог начина размишљања о управљању људима у организацији са организационим циљевима. Нормативни оквир који је креирао Guest (1997) описује суштину ХРМ-а као кретање од „управљања персоналом“ према новом начину управљања људима који укључује јачу везу између корпоративне стратегије и пословних приоритета. То значи значајније укључивање линијског менаџмента и повећање фокуса на ХРМ резултате као што су посвећеност, квалитет, флексибилност, од којих се очекује побољшање пословне перформансе и редуковање флукуације и апсентизма запослених. Као резултат, људски ресурси се могу користити на трошковно ефективнији начин и могу да постану атрактиван извор конкурентске предности (према Raauwe и Farndale, 2017, стр. 75).

Истовремено, постоје бројни изазови са којима се суочава ова област, као што су недостатак елемената, неадекватна теоријска подлога о уважавању ХРМ-а и перформанс концепата и недостатак увида у механизме и процесе који објашњавају зашто ХРМ праксе и системи доприносе перформансама (феномен „црне кутије“) (према Raauwe и Farndale, 2017, стр. 76).

Combs et al. (2006) су извршили мета анализу на основу 92 студије о релацији активности управљања људским ресурсима и перформансе организација, и утврдили су да је повећање стандардне девијације у коришћењу високо перформансних радних система удружено са 4.6% пораста поврата средстава и 4,4% смањења флукуације. Њихов закључак је да је утицај употребе високо перформансних радних система не само статистички значајан, већ и релевантан са аспекта менаџмента (према Raauwe, Guest и Wright, 2013, стр. 4).

Becker и Gerhart (1996) истичу да докази до сада указују на то да управљање људским ресурсима може да буде круцијално, и наглашавају да ХРМ резултати могу

значајно да утичу на организационе резултате (према Raauwe i Farndale, 2017, стр. 77).

Наредна табела приказује повезаност људских ресурса и перформанси организује.

Табела бр. 4 Повезаност менаџмента људских ресурса и перформанси организације

ХРМ стратегија	ХРМ пракса	ХРМ резултати	Резултати понашања	Резултати перформанси	Финансијски резултати	
Диференцијација (иновација)	Селекција	Посвећеност	Напор /Мотивација	Висок:		
	Обука			Продуктивност	Профит	
Фокус (квалитет)	Процена	Квалитет	Сарадња	Квалитет и	иновација	
	Награђивање			Ниска:		Поврат
Трошкови (редукција трошкова)	Дизајн посла	Флексибилност	Укљученост	Апсентизамн	Инвестиција (РОИ)	
	Укљученост			Организационо		Флуктуација
	Статус и безбедност			грађанство		Жалбе потрошача

Извор: Guest, 1997, стр. 270, према Raauwe i Farndale, 2017, стр. 77

Постоје различите теоријске перспективе које подржавају идеју да је обука носилац побољшања организационих перформанси. Најчешће коришћени приступ у емпиријским истраживањима обуке је универзалистичка перспектива, према којем су поједине праксе људских ресурса увек боље од осталих јер имају имају позитиван утицај на перформансе, те све организације треба да усвоје најбоље праксе (Delery и Doty, 1996). Једна од ових најбољих пракси јесте обука, посебно формална обука запослених. Ресурсни приступ компаније такође обезбеђује подршку идеји да обука има позитиван утицај на организационе перформансе. Према овој перспективи, главни извори конкурентске предности су нематеријални ресурси (Barney, 1991). Међу њима се посебно истичу људски ресурси (посебно знања, вештине или ставови запослених) (према Wright et al 1994; Kamoche1, 1996; Mueller, 1996; Barney и Wright, 1998; према Brewster, Houldsworth, Sparrow и Vernon, 2016, стр. 290-291).

Захваљујући доступности јефтинијих и бржих начина за слање и пријем информација путем интернета, интервенције менаџмента људских ресурса и улагања

у обуку се све чешће одвијају на глобалном нивоу (Cascio и Aguinis, 2008, према Brewster, Houldsworth, Sparrow и Vernon, 2016, стр. 292).

Без обзира на методе трансфера знања, постоје студије које истражују стопу поврата инвестиција које предузећа достижу као резултат улагања у обуку. Иако је присутан пораст емпиријских студија о релацији између обуке и перформансе није увек подржана веза између обуке и перформанси (Black и Lynch, 1996; Krueger и Rouse, 1998; Schonewille, 2001; Aragon-Sanchez et al 2003). Неке од техничких потешкоћа истраживања укључују успостављање узрочних веза или чињеница да се тешко налазе прихватљива мерила перформанси обуке за специфичне групе запослених који су на њој учествовали. Посматрајући организације које су увели разне програме обуке током трогодишњег периода, Bartel (1994) је утврдио утицај званичног програма обуке на продуктивност и то у износу од 6% годишње. Упркос претпоставци о позитивном ефекту обуке на све нивое организационих резултата – појединачних, тимских, организационих и друштвених (Aguinis и Kraiger, 2009) обука је често критикована да постаје превише скупа, не трансферише се на радно место или је имплементирана само због награђивања и задржавања појединих запослених (Kraiger et al 2004, према Brewster, Houldsworth, Sparrow и Vernon, 2016, стр. 292-293).

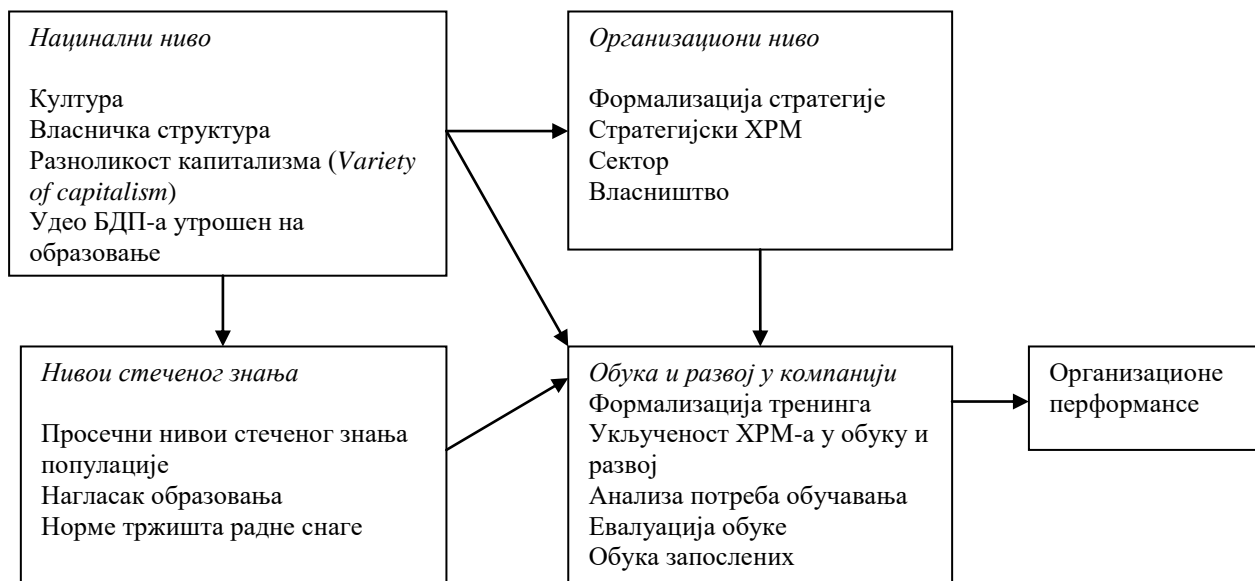
Према подацима Еуростата у Европи 56% компанија не врши евалуацију ефеката обуке (Gruber et al 2009). Као резултат само је неколико предузећа способно да успостави јасан утицај тренинга. У компанијама где је присутна евалуација обуке, често се само испитивање учесника користи за ту сврху (према Brewster, Houldsworth, Sparrow и Vernon, 2016, стр. 292).

Наредна слика указује да постоје фактори или услови који утичу на тип и природу обуке који ће се примењивати у одређеним организацијама. Ови услови укључују :

- културу,
- власничку структуру,
- улогу државе и политичких и осталих снага.

Јављају се у облику :

- Нивоа достигнућа радне снаге, изражен кроз писмености и способност рачунања, који настају као резултат обавезног система школовања;
- Образовне и тржишне норме
- Национални систем стручне обуке који се налази на врху школског система и који одражава економску, политичку и културну институционалну снагу унутар земље (према Brewster, Houldsworth, Sparrow и Vernon, 2016, стр. 280).



Слика бр. 4.1 Утицај националних и организациони карактеристика на обуку и развој (извор: Nikandrou et al, 2008, према Brewster, Houldsworth, Sparrow и Vernon, 2016, стр. 280)

Перформансе могу да се мере на различите начине. На пример Duer и Reeves (1995) сугеришу 3 нивоа резултата:

- финансијске (нпр. профит, продаја, тржишно учешће, итд.)
- организационе (нпр. продуктивност, квалитет, ефикасност)
- ХРМ резултати (ставови запослених и њихово понашање, као што су задовољство и посвећеност) (према Raaiuwe i Farndale, 2017, стр. 78).

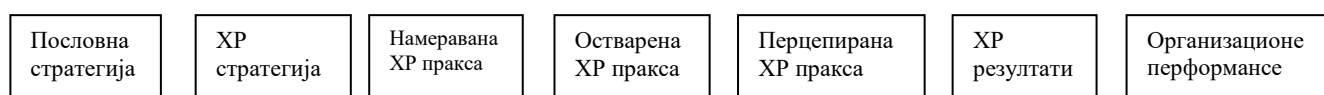
Са друге стране, Boselie, Dietz и Boon (2005) су закључили да финансијска мерила представљају половину свих текстова које су изучавали. Финансијски индикатори могу да утичу на читав низ фактора (интерних и екстерних фактора организације) који немају додирних тачака са запосленима и њиховим вештинама или људским капиталом. Boselie, Dietz и Boon (2005) указују на то да продуктивност представља најчешћу варијаблу међу резултатима на организационом нивоу, затим следе квалитет производа и услуге (према Raaiuwe и Farndale, 2017, стр. 78).

Ланац вредности менаџмента људских ресурса је заснован на процесном моделу који су креирали Wright и Nishii (2007) у којем се разликују намераване, стварне и перцепиране ХР праксе и реакције запослених у смислу ставова и понашања. Boselie и Raaiuwe (2010) су проширили модел и развили као дијагностично средство. Засновано на различитим корацима ХР ланца вредности, могући стејхолдери су идентификовани за сваку фазу и користе се као испитаници ради прикупљања података у упитницима, интервјуима и дискусијама у фокусним групама. ХР ланац вредности као дијагностичко средство може да помогне - посебно кроз компарацију са осталим деловима компаније/дивизијама - како би постигли бољи увид у:

- Повезаност између пословне и ХРМ стратегије;
- Усклађеност ХРМ-а са линијским менаџментом;
- ХРМ квалитете и компетенције;
- Квалитет лидерства менаџмента;
- ХРМ резултате перцепиране од стране запослених и свих који су у релацијама са њима;
- Опште податке компаније (нпр. кретања запослених, продаја, величина организације) према Raaiuwe и Farndale (2017, стр. 36-37).

Наредне слике приказују моделе ХР ланца вредности према ауторима Boselie и Raaiuwe (2010). Практични алати људских ресурса користе веома широку перспективу дијагностикујући (не) повезаност различитих фаза у процесу постизања усклађености између пословне стратегије и ХРМ стратегије, праксе и њиховог позитивног утицаја на ХРМ резултате. Анализа ХР ланца вредности омогућује ХР менаџеру да добије фидбек о томе како ХРМ доживљавају разни важни интерниг стејкхолдери (топ менаџмент, менаџери прве линије, колеге и запослени) и помогне у објашњењу различитих фаза ХР ланца вредности идентификујући факторе организационог успеха и неуспеха.

Слика бр. 4.2 презентује фазе у анализи рангирајући их од пословне стратегије до организационих перформанси идентификујући различите ХРМ кораке кроз одређене фазе (према Raaiuwe и Farndale, 2017, стр. 36).



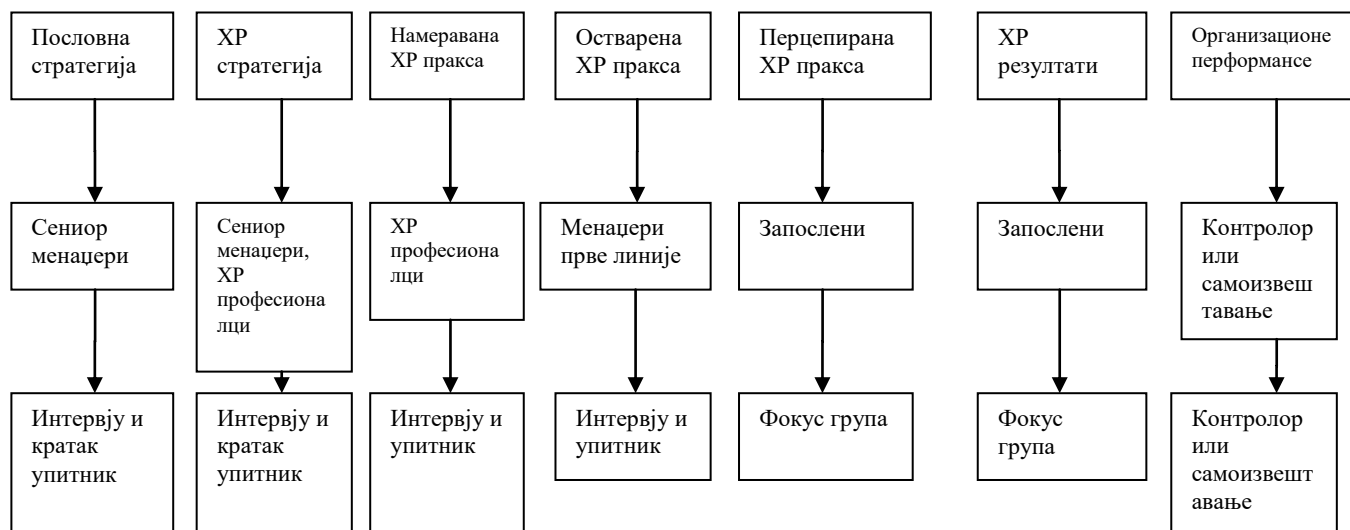
Слика бр. 4.2 Концептуални модел ХР вредносног ланца (извор: Boselie и Raaiuwe (2010) према Raaiuwe и Farndale (2017, стр. 37).

Засновано на различитим корацима ХР ланца вредности презентованих у претходној слици, могући стејкхолдери се идентификују за сваку фазу и користе за сакупљање података из упитника, интервјуа и дискусија у фокусним групама. ХР ланац вредности као дијагностичко средство може да помогне кроз поређење и контраст са осталим компанијама/дивизијама како би постигли бољи увид у:

- Повезаност између пословне стратегије и ХРМ стратегије;
- Усклађеност ХРМ-а са линијским менаџментом;
- Трошковну ефикасност ХРМ активности;

- ХРМ квалитети и компетенције;
- Квалитет лидерства менаџера прве линије;
- ХРМ резултати које опажају запослени и сви у релацијама са њима;
- Општи подаци компаније (према Raauwe и Farndale, 2017, стр. 37).

То приказује слика 4.3.



Слика бр. 4.3 Дизајн истраживања, испитаници и технике прикупљања података (извор: Boselie и Raauwe (2010), према Raauwe и Farndale (2017, стр. 37).

Управљање знањем и успешност организација

Данас, економско окружење у којем глобализација игра важну улогу је под константним променама. Нови захтеви међународне конкурентности истичу важност људског капитала, технолошког развоја и иновација. Главну имовину предузећа чине знања, креативност, способност иновација и жеља за учењем својих запослених. Као резултат, ове нове променљиве се сматрају покретачима новог друштвеног и економског развоја. Суочене са овом ситуацијом, многе земље покушавају да реагују, истина, различитим брзинама, у зависности од мноштва варијабли, као што су важност коју владе земаља дају променама, тренутан ниво људског капитала и везе између тржишта и иновација. Компаније са већом тржишном моћи стварају веће профите који доприносе већим фондовима за истраживање што указује на позитивну корелацију између величине организације и иновација (према Alfaro Navaro, López Ruiz и Nevado Peña, 2011).

„Савремени динамични услови привређивања који подразумевају турбулентне промене у екстерном пословном окружењу, изражене конкурентске услове привређивања, указују на то да једино оне организације које прате поменуте промене и које су флексибилне и адаптивне на њих, могу да опстану у таквом амбијенту. Императив за опстанак, раст и развој организације је присуство непрекидне

конкурентности сопствених учинака, као и све више усредсређивање на нематеријалну имовину. У фокусу традиционалних организација била је материјална имовина, док је нематеријална имовина стављена у центар сагледавања савремених организација тзв. организација које уче. Централно место нематеријалне имовине је знање људских потенцијала, а које није исказано у званичним финансијским извештајима. Стога, успешне организације и њихов менаџмент, као и власници веома су заинтересовани да имају креативан, способан и високо образован људски потенцијал. При стварању новододате вредности кључну улогу има управо знање, искуство, умешност којим организација располаже. Организација користи нематеријалну имовину будно пратећи иновације и савремене трендове. Адекватно управљање нематеријалном имовином доприноси побољшању конкурентности, а што се одражава на раст тржишне вредности организације“ (Дмитровић, 2015, стр. 99).

„Пословна филозофија према којој је знање кључна конкурентска предност бесповратно је освојила модерне светске компаније. Менаџмент знања је концепт систематског прикупљања, организовања, складиштења и дељења знања у сврху постизања привредних и организационих циљева. Суштинско је питање: " Како осигурати да садашње пословање организација одолева изазовима у будућности?" У економији будућности успех предузећа ће зависити од брзине реаговања, агилности, способности за учење и од компетенције запослених. Успешне организације поседују способност да своју стратегију брзо претворе у акцију, интелигентно и ефикасно управљају процесима, максимизирају оданост запослених, при чему креирају услове за што лакшу адаптацију на промене. За организације будућности потребна је комбинација квалитета-флексибилност и брзина једнако ће се вредновати као визија и стрпљивост” (према Станојевић, 2010).

Менаџмент знања представља процес или праксу стварања, стицања, складиштења, дељења и коришћења знања, без обзира где год се налази, како би се подстакло учење и перформансе организације (Scarborough et all, 1999). Менаџмент знања фокусира на развој организационо специфичног знања и вештина које су резултат процеса организационог учења. Менаџмент знања укључује како складиштење знања, тако и токове знања. Складиштење укључује експертизу и кодирана знања у компјутерским системима. Токови знања представљају начин на којим се знање трансферише од особе према особи или од људи према базама знања. Управљање знањем је дефинисао и Tap (2000) као „процес систематичног и активног управљања складиштеног знања у организацији“ (према Armstrong, 2006а, стр. 174).

Saffady (1998) дефинише управљање знањем као систематско, ефикасно управљање и коришћење ресурса знања једне организације. Mack, Ravin и Byrd (2001) наводе да управљање знањем укључује "методе и алате за снимање, складиштење, организовање и креирање доступног знања и стручности унутар и између заједница" (према Detlor, Ruhi, Turel, Bergeron, Choo, Heaton и Paquette, 2006).

Концепт људског капитала потиче из економске литературе. Becker (1964) дефинише људски капитал као „знање, информације, идеје, вештине и здравље појединаца“. Упоредјујући људски капитал са финансијским и физичким капиталом, истиче да су сви облици капитала у суштини средства која дају приходе и остале корисне резултате током дужег временског периода. С друге стране, јединственост људског капитала произилази из чињенице да се људи не могу одвојити од њиховог знања,

вештина, здравља или вредности на начин на који се могу одвојити од финансијских и физичких средстава (Becker, 2008, према Wright & McMahan, 2011).

Lakshman (2014) наводи да измењена улога људског капитала (знања, вештина и искуства запослених) захтева нову врсту лидера који има способност да се суочи са рапидним променама у организацији. За менаџере у организацијама је важно да активно искористе људски капитал подређених и да посебну пажњу фокусирају на процесе претварања тацитног у експлицитно знање што постаје критичка активност у домену управљања перформансама (према Арсенијевић, Триван, Подбрегар & Шпрајц, 2017).

Armstrong (2006а, стр. 180-181) наводи главне начине како менаџмент људских ресурса може допринети менаџменту знања:

- Помаже развоју отворене културе у којој вредности и норме истичу значај дељења знања;
- Промовише климу поверења;
- Помаже дизајнирање и развој организација које деле знања кроз мреже и практичне заједнице (групе људи које деле заједничке садржаје разних аспеката свог рада) и тимски рад;
- Помаже у обезбеђењу ресурса које осигуравају да се запослени који доприносе стварању и дељењу знања привуку и задрже;
- Помаже око одабира метода мотивације запослених ради поделе знања и награђивања оних запослених који то чине;
- Помаже у развоју процеса перформанс менаџмента који су фокусирани на развој и дељење знања;
- Помаже у развоју процеса организационог и индивидуалног учења које ће генерисати и помоћи у дељењу знања;
- Планира и организује радионице, конференције, семинаре и симпозијуме које омогућавају да се знање подели између људи;
- У сарадњи са ИТ сектором, развијају системе за складиштење и уколико је могуће за кодификацију експлицитног и тацитног знања;
- Промовише управљање знањем вишим руководиоцима како би их подстакли на подршку и иницијативу управљања знањем.

За квалитетно управљање знањем потребно је стално учење и иновирање као и интеграција и синергија људског и социјалног капитала, организационе културе, пословних процеса и алата информационе технологије. Управљање знањем не значи само креирање, дељење и примену знања, него пре свега стварање услова да се то догађа, односно промену укупне организационе структуре, културе и стратегије. Стварање услова који доносе ново знање и помажу да се оно слободно дели тако да постаје једна од најкритичнијих компетенција организације (према Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр.231).

Основне карактеристике управљања знањем су:

- управља најважнијим ресурсом организације;
- кључан је процес стварања нове вредности;
- механизам је за постизање одрживе конкурентске предности;
- захтева координирање и синергијски ефекат меких и тврдих димензија организације;
- претвара појединачно знање у колективно и организационо;
- осигурава да прави људи добију право знање у право време;
- важну улогу у употреби знања има менаџмент људских ресурса, посебно стратешки менаџмент људских ресурса (према Бахтијаревић-Шибер, 2014, стр.231).

Иако не постоји јединствено прихваћена дефиниција економије засноване на знању, један од најраспрострањенијих радова на тему економије засноване на знању дефинише као „производњу и услуге засноване на активностима интензивног знања које доприносе убрзаном темпу технолошког и научног напретка, као и брзом застаревању“ (Powell и Shellman, 2004, према Schwalje, 2014).

Drucker (2003, стр. 15) истиче неколико специфичних карактеристика друштва заснованог на знању које га јасно разликују од претходних модела друштва, а које су уз то велики изазов за менаџмент предузећа:

- Из перспективе развоја друштва и привреде, високо образовани запослени заузимају централно место у пословним системима и све више се повећавају захтеви у погледу нивоа потребног стручног знања, вештина, експертиза за обављање посла.
- Присутна је појава великог броја научних публикација и експоненцијално мултипликовање извора ширења информација, који садрже огроман број разноврсних корисних података за управљање.
- Евидентан је, готово, неограничен приступ информацијама из целог света преко мас медија који су посебно значајни за трансфер различитих управљачких информација.
- Све више се повећава број предузећа које професионално нуде интелектуалне услуге. Знање постаје производ и основа стварања нових пословних могућности.

“Менаџерска револуција представља, како наглашава Drucker, трећу промену у динамици примене знања, када је наука примењена директно на науку - "знање је примењено само на знање". Чињеница је да постоји велики утицај интелектуалног капитала на успешност процеса управљања - знање као ресурс је основа иновативности предузећа. Због тога се потенцира да: (а) знање представља основу за

пословање савременог предузећа и постаје ефикасно и ефективно кроз менаџмент ; (б) људски фактор својим двоструким учешћем у менаџмент процесу (и то као детерминанта управљања и као ресурс) једино је способан да генерише, користи и валоризује знање” (према Крстић, 2007).

Под појмом "људски потенцијали" подразумевају се укупна знања, вештине, способности, креативне могућности, мотивација којима располаже одређено друштво, односно организација. Привреде засноване на знању ефикасно користе интелектуални капитал у функцији раста и развоја. Знање, иновације и квалитет постају носиоци конкурентске предности, традиционалне организације трансформишу се у организације учења, а истраживање и управљање знањем постају кључни извор конкурентске способности (према Караман Аксентијевић, Жежић и Ђурић, 2007).

Наредна табела указује на разлике између традиционалне економије и економије знања према нивоу конкуренције, изворима конкурентске предности, кључним покретачима раста, кључним технолошким трендовима, организационој структури, организацији производње и важности истраживања и управљања знањем.

Табела бр. 4. 4 Разлике између традиционалне економије и економије знања

	Карактеристике	Традиционална економија	Економија знања
Макро ниво	Ниво конкуренције	Национална конкуренција	Глобална конкуренција
	Извори конкурентске предности	Ниски трошкови, диференцијације фокусирања	Знање, иновације, квалитет
	Кључни покретачи раста	Јефтина радна снага, капитал	Знање, идеје, иновације, технолошка структура
	Кључни технолошки трендови	Механизација, аутоматизација	Дигитална комуникација, виртуализација
Микро ниво	Структура организације	Хијерархијска, бирократска	Предузетничка, умрежена
	Организација производње	Масовна производња	Флексибилна производња прилагођена захтевима купаца
	Важност истраживања и управљања знањем	Низак	Кључни извор конкурентске способности

Извор: Караман Аксентијевић, Жежић и Ђурић (2007)

Melnikas (2011) у свом раду описује различите аспекте синергетских ефеката, нове тенденције процеса стварања друштва знања и економије знања уз институционалну интеракцију и процесе интернационализације научног и технолошког развоја. Суштински предуслов за развој науке и технолошког напретка и интензивирање економије знања јесте стварање услова који ће оснажити интеракцију између система који послују у различитим областима пословања, различитих

карактеристика и оријентације. Таква интеракција омогућава претраживање различитих синергетских ефеката, обезбеђује виталности иновација и позитивно утиче на производњу нових квалитетних производа. Међутим, јачање таквих интеракција посебно захтева развој сектора за високе технологије и повећање производње технолошки оријентисаних производа. Посебно важне области интеракције се могу посматрати у интеракцији између система:

- Различити типови интелектуалних производа су развијени и нова знања су генерисана;
- Постоји могућност за стварање и акумулацију нових знања;
- Новостворена знања и различите врсте интелектуалних производа су трансформисани у ствари или услуге практичне употребе.

Једна од кључних користи увођења праксе управљања знањем је њен утицај на организационе перформансе. Истраживање реализовано у Хрватској показује да управљање знањем позитивно утиче на резултате организације у виду иновација, побољшања производа и развоја запослених. Fugate et al (2009) наводе да резултати сакупљени у контексту логистичких операција, доказују постојање јаке везе између процеса управљања знањем и оперативних и организационих перформанси. Међутим, није још потпуно разумљиво на који начин различите стратегије управљања знањем утичу на организационе перформансе. Choi et al (2008) наводи да комбиновање тацитног интерно оријентисаних и експлицитног - екстерно оријентисаних стратегија управљања знањем указује на комплементаран однос који доводи до синергетских ефеката стратегија управљањем знањем на перформансе (према Рашула, Вукшић и Индихар-Штембергер, 2012).

Сврха рада аутора Новак (2017) јесте да идентификује релевантну литературу о теми релације менаџмента знања и организационих перформанси. Већина студија истиче позитиван утицај праксе менаџмента знања и/или инфраструктуру елемената знања на организационе перформансе.

Истраживачи су дефинисали организационе перформансе као различите индикаторе од финансијских до стриктно нефинансијских мерила и такође комбинацију неколико различитих индикатора перформанси. Више од половине прегледаних истраживања дефинише организационе перформансе уз опште или интегралне перформансе садржавајући неколико перформанс индикатора, при чему се избегавају специфични индикатори попут финансијских. Утицај менаџмента знања на организационе перформансе се све више потврђује из године у годину, а студије о релацији менаџмента знања и организационих перформанси и многих специфичних индикатора перформанси и даље представљају изазов и предмет будућих истраживања (према Новак, 2017).

Rhodes et al (2008) су истраживали везу између организационог учења, друштвеног капитала и ефикасности трансфера знања и опажених организационих перформанси. Њихови резултати студије указују да су елементи трансфера знања у позитивној корелацији са процесима иновација и финансијским перформансама. Аутори су обезбедили емпиријску потврду о томе на који начин различите праксе менаџмента знања утичу на иновације. Стратешки менаџмент знања, компензације засноване на знању и технологија су препознати као утицајан фактор на иновације перформанси, док утицај осталих пракси менаџмента знања није потврђен. Још једна студија о

процесима знања, организационом поверењу и иновативности је реализована на примеру пољских компанија (Sankowska, 2013). Студија је показала да су организационо поверење и иновативност у корелацији кроз процес менаџмента знања као медијатору. Abu Bakar et al (2016) су испитивали везу између пракси менаџмента знања и раста перформанси у грађевинској индустрији. Резултати су показали да између креације, складиштење, трансфера и примене знања и пораста перформанси постоји сигнификантана корелација. Andreevna и Kianto (2012) су испитивали утицај активности менаџмента знања и организационих резултата у форми конкурентности предузећа и економске перформансе. Активности у оквиру менаџмента знања као што су информационе технологије и менаџмент људских ресурса имају утицај на конкурентску предности. Међутим, информационе технологије побољшавају финансијске перформансе самокада су подржане менаџментом људских ресурса (према Новак, 2017).

Узимајући у обзир главна истраживачка питања, аутор Новак (2017) је креирао истраживачки модел који садржи процесе и способности менаџмента знања и организационе перформансе које су развијене и приказане у наредној шеми.

Процеси менаџмента знања

- Стварање знања
- Складиштење знања
- Трансфер знања
- Примена знања

перформансе

перформансе

перформансе

предност

индикатори

Организационе перформансе

- Финансијске
- Иновативне
- Перформансе раста
- Оперативне
- Конкурентска
- Стварање вредности
- Општи перформанс

Елементи инфраструктуре знања

- Технологија
- Организациона култура
- Организациона структура

Слика бр. 4.5 Истраживачки модел менаџмента знања (извор: Новак, 2017)

Компонентне обуке и перформансе организација

Организације све више препознају потенцијал запослених као извор конкурентске предности (Pfeffer, 1994). Стварање конкурентске предности кроз људе захтева посебну пажњу у пракси коришћења тих средстава. Ова промена у начину размишљања доносиоца одлука довела је до бројних академских истраживања која су покушала да објасне повезаност између праксе људских ресурса и организационих перформанси (према Wright, Garnder и Moynihan, 2003).

Допринос рада Вемић Ђурковић, Јотић и Марић (2013) је у препознавању, доказивању и презентацији квалитета праксе менаџмента људских ресурса као важног фактора за постизање организационе успешности банака. У оквиру овог рада дефинисана је група односа које треба мерити како би се рефлектовао утицај праксе менаџмента људских ресурса на успешност банака у Србији. То може послужити бољем функционисању не само банкарским организацијама, већ и свим другим организацијама у нашим условима и у постојећој ситуацији. Резултати истраживања показали су да оне банкарске организације које имају квалитетније праксе менаџмента људских ресурса имају конкурентнију радну снагу и боље организационе перформансе што даље указује на потребу за систематизованијем и институционализованијем коришћењем људских ресурса у сектору пословног банкарства у Србији.

Истраживање Delery и Doty (1996) доказао је статистички значајну везу између пракси људских ресурса и профитабилности предузећа. Приликом тестирања универзалних, случајних и конфигурационих приступа управљања људским ресурсима, открили су да су праксе људских ресурса у позитивној корелацији са профитабилношћу. Guthrie (2001) је истраживао релацију између пракси људских ресурса са једне стране и флукуације и продуктивности организација на примеру предузећа на Новом Зеланду. Утврдио је да је пракса људских ресурса имала позитиван утицај на флукуацију, као и да је веза између задржавања запослених и продуктивности била позитивна када су организације имплементирале праксе људских ресурса са високим укључењем запослених и обрнуто (Wright et al, 2003).

Како би одговорили на дугорочне и често понављане критике да људски ресурси не представљају додатну вредност за организације, академска истраживања су настојала у протеклих двадесет година да покажу везу између праксе људских ресурса и организационих перформанси. Huselid (1995) је анкетирао директоре људских ресурса на примеру од више од 800 трговинских компанија у САД у вези са процентом запослених који су обухваћени праксом људских ресурса, уопштено их посматрајући као представнике „високо перформансних радних система“ (према Wright, Garnder и Moynihan, 2003). Ова студија представља одскочну даску за истраживања која потврђују емпиријску везу између људских ресурса и перформанси (према Paauwe, Guest и Wright, 2013, стр. 1-2).

Obisi (2011) на примеру нигеријских организација, истиче важност програма обуке и њене евалуације. Неопходно је извршити адекватну процену програма обуке у смислу да ли су циљеви и мисија организације постигнути или не, као и да се обуком не мења само способност радне снаге да изврши тренутне послове, већ треба да се омогући испуњавање очекиваних задатака у будућности.

Morley, Slavic, Poor i Berber (2016) у свом раду су истраживали праксу обуке на организационом нивоу у одабраним земљама Централно-источне Европе и њихов утицај на просечне перформансе организације. Приликом анализирања резултата, посебна пажња се обрађала на разлику између компанија фокусираних на међународно тржиште и компанија усмерених на локална тржишта, а управо та разлика доводи до вариација у активностима обуке и развоја. Већи број обука за све категорије запослених доприноси бољим резултатима. Више обука за менаџере је допринело већој стопи квалитета услуга, профитабилности и иновација. Веће могућности за професионално особље је повезано са бољим квалитетом услуга, профитабилношћу, продуктивношћу и стопом иновације. У случају физичких радника, фокус обуке има утицај на продуктивност, профитабилност и стопу иновација. Резултати о евалуацији ефикасности обуке показују да су најпопуларније технике евалуације повратне информације линијских менаџера (81,8%), повратне информације запослених (79,4%) и достизање циљева (78,1%).

Станишић-Вјештица (2016, стр. 163) сматра „да би обука имала максималну ефективност на перформансе организације и задовољство запослених, неопходно је да буде усклађена са стратешким циљевима организације, интегрисана у функцију менаџмента људских ресурса и да сви кораци у реализацији образовног програма буду темељно припремљени и имплементирани (анализа образовних потреба, избор полазника и мотивација, образовни садржај, методи, евалуација, трансфер знања)“.

Бројна истраживања су потврдила утицај обуке на перформансе организације, што показује преглед истраживања (табела у прилогу) са подацима на великом узорку хетерогених предузећа која су објављена у релевантним часописима у периоду од 1991-2007. године а који говоре о позитивном утицају обуке на перформансе организације (Thang, Quang и Vuens, 2010, према Станишић-Вјештица, 2016. стр. 167-170).

Највећи број истраживања анализира корелацију између обуке са једне стране и појединих елемената организационих перформанси. Резултати показују да обука има позитиван утицај на продуктивност, задовољство запослених, ефективност, посвећеност запослених и повећање продаје.

Наредна табела даје преглед релевантних истраживања са резултатима који приказују да активности обуке побољшавају организационе перформансе.

Табела 4.6. Приказ истраживања о утицају обуке и развоја на перформансе организације

Аутори, година издања публикације	Земља истраж.	Испитане организације	Истраживани елементи обуке и развоја запослених	Истраживани елементи организационих перформанси	Резултати	Допринос истраживања
Peronja, I., (2015)	Хрватска	150 великих предузећа (са преко 250 запослених) изузев предузећа у стечајном поступку, стечају или ликвидацији	Обука запослених у имплементацији пословних процеса и управљања пословних процеса (као варијабла промена пословних процеса)	Добит, задовољство потрошача	Потврђена хипотеза да промене пословних процеса позитивно утичу на организационе перформансе	Компаративна анализа рађена само у Хрватској, у будућности се очекује поређење са праксама других земаља
Vemić-Đurković, J., Jotić, J. & Marić, R. (2013)	Србија	Репрезантативни узорак од 20 банака (на основу броја запослених, средстава активе, капитала)	Квалитет тренутних пракси људских ресурса (укључујући тренинг, као и стицање и трансфер знања) анализа квалитета људских ресурса	Промене у средствима, ROA; ROE	Делимично потврђена хипотеза да пракса људских ресурса доприноси бољим организационим перформансама у сектору комерцијалних банака	Допринос овог рада је у идентификацији, доказивању и презентацији квалитета праксе управљања људским ресурсима као важног фактора за постизање организационе ефикасности банака.
Malaolu, V. A., Ogbuabor J.E. (2013)	Нигерија	Узорак од 75 запослених (од 12.000) из централне банке и 5 филијала	Методе обуке: „on the job training“, „in house training“, „off the job training	Продуктивност	Налази студије показују да већина (70%) испитаника се сложила да је обука и развој радне снаге побољшала њихову ефикасност и продуктивност.	Обука и развој запослених имају препознатљиву улогу у општим перформансама запослених у банкама у Нигерији.
Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan L.M. (2003).	USA & Канада	50 услужних прехрамбених корпорација	Број сати проведено на званичној обуци током године	Продуктивност, профитабилност	Постоји статистички значајна корелација између праксе људских ресурса и оперативних перформанси.	Пружа основу за даља истраживања о утицају обуке на организационе перформансе.

Извор: према Станојевић (2017)

Резултати истраживања приказани у горњој табели, као и у табели датој у прилогу дисертације указују на значајан утицај обуке и развоја запослених на организационе перформансе предузећа (продуктивност, профитабилност, задовољство запослених, добит предузећа).

Иновативни приступ развоја каријере запослених и резултати пословања предузећа

Развој запослених је једна од најважнијих функција менаџмента људских ресурса. Развој запослених подразумева развој способности појединаца и организације у целини (Antonacopoulou, 2000).

Развој запослених односи се на интегрисани сет планираних програма који се обезбеђују током времена како би осигурали да сви појединци имају неопходне компетенције како би њихов потенцијал потпуно допринео организационим циљевима (према Jacobs i Washington, 2003).

Champathes (2006) наводи да уколико би се повећале перформансе запосленог, то би довело до ефикасности организације. Улога запослених у доприносу успеха компаније не треба да се потцењује. Развој запослених често се користи да употпуни празнину између тренутних и очекиваних перформанси (према Oduma и Were, 2014).

Индивидуално учење се континуирано јавља као природна последица обављања посла. Поставља се питање колико наученог представља резултат планираних организационих развојних програма. Постоје два главна питања која се појављују приликом разматрања утицаја развоја запослених на перформансе организације. Прво, од предложених модела развоја запослених (нпр. Shonhiwa и Gilmore 1996; Jones и Jacobs 1995; Moravec 1994), само су неки заиста и емпиријски потврђени. Неколико истраживачких студија је описало релацију између програма развоја запослених, резултата учења и организационих резултата, као што су квалитет производа, радни трошкови, перцепција корисничког сервиса. Друго, у већини истраживања, развојни програми запослених су обично уграђени у друге програме као што су системи управљања перформансама, учинком или подстицајима. Као резултат, развој запослених се чешће разматра као помоћни аспект студије и не мора да буде примаран фокус (према Jacobs и Washington, 2003).

Унапређивање знања о утицају коучинга на организационе перформансе везује се и за истраживање аутора Núñez-Cacho, Grande и Lorenzo (2015). Они су анализирали утицај коучинга на запослене и организације и идентификовали факторе који могу утичу на ефикасност овог типа развоја запослених. Варијабле које су се користиле у истраживању су:

- Организациона подршка и предуслови,
- Обука,
- Индивидуалне перформансе људских ресурса,
- Организационе перформансе,
- Раст продаје и продуктивности.

Табела 4.7. приказује добијене резултате аутора Núñez-Cacho, Grande и Lorenzo (2015).

Табела 4.7 Корелација и Cronbach alpha (дијагонално) за скале мерења

	Организациона подршка	Обука	Индивидуалне перформансе	Организационе перформансе	Раст продаје и продуктивности
Организациона подршка	0.77	-	-	-	
Обука	0.49	0.94	-	-	
Индивидуалне перформансе	0.41	0.40	0.71	-	
Организационе перформансе	0.36	0.44	0.31	0.81	
Раст продаје и продуктивности	0.26	0.38	0.38	0.33	0.77
Варијанса	0.55	0.67	0.52	0.71	0.81

Извор: Núñez-Cacho , Grande & Lorenzo,(2015)

Резултати овог истраживања указују на то да су процеси коучинга корисно средство за развој стручњака у организацији, на основу доказаног утицаја на перформансе људског капитала. Обука помаже организацијама да побољшају своју конкурентну позицију преко утицаја на организационе перформансе, пораст продаје и раст продуктивности. С једне стране менаџери могу да остваре корист од процеса коучинга, односно да искористе потенцијал људских ресурса предузећа. Са друге стране, релевантан допринос овог истраживања јесте позитиван ефекат процеса коучинга у организацији, који се може мерити у смислу резултата предузећа и њеног раста.

Приказана истраживања потврђују да и развој каријере запослених утиче на перформансе организације, да постоји статистички значајна позитивна веза између одабраних метода развоја каријере запослених и појединих показатеља организационе успешности.

Зато, компаније које посвећују посебну пажњу на развој компетенција и развоја каријере својих запослених могу очекивати не само побољшање појединачног учинка запослених, већ и побољшање целокупних организационих перформанси.

5. ИСТРАЖИВАЊЕ МЕЋУЗАВИСНОСТИ ИНОВАТИВНОГ ПРИСТУПА РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ И ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПЕРФОРМАНСИ У ОДАБРАНИМ ЗЕМЉАМА ДУНАВСКОГ РЕГИОНА

5.1 Истраживање о међузависности иновативног приступа развоја запослених и организационих перформанси у одабраним земљама Дунавског региона на бази податка међународног Кранет истраживања

Контекст истраживања – ХРМ пракса у Србији, Хрватској, Словенији, Мађарској и Словачкој

Дунавски регион се простире у преко 14 земаља, од којих су девет државе чланице ЕУ. То је дом за више од 100 милиона људи или једне петине становништва ЕУ. Иако се земље разликују у погледу економске снаге, регион је међусобно снажно повезан, са потенцијалом за даљу интеграцију и развој. Он има стратешки положај, отварајући ЕУ према суседима, црноморском региону, Јужном Кавказу и Централној Азији. Он је домаћин реци Дунав, која протиче кроз највећи број земаља на свету, која је главни транспортни центар, кључни међусобно повезани хидролошки слив, као и светски познати еколошки коридор. На тај начин је регион повезан и кроз могућности и кроз изазове. Политике земаља су међусобно зависне. Међутим, сви они могу имати велике користи од побољшане сарадње, на пример, у успостављању саобраћајних веза које недостају, смањењу загађења и опасности од поплава, смањењу зависности од енергетских добављача изван региона и решавању демографских промена или проблема одлива мозгова. Конкурентност у региону може такође значајно да профитира од заједничког деловања у области малих и средњих предузећа, политике тржишта рада, образовања и безбедности (према „Стратегија за Дунавски регион: успешне приче“, стр. 5).

Дефинисање простора Подунавља одувек је била тема разних полемика, јер за термине као што су „регион Подунавља“ или „подручје Дунава“, постоје различита тумачења у географском и геополитичком смислу. Постојали су, а и данас постоје, различити начини дефинисања овог подручја, од оних да се „подручје Дунава“ идентификује са државама, које су наследиле некадашњу Аустро-Угарску, у границама на крају Првог светског рата, чиме се искључују неке територије које свакако треба да припадају овом подручју (Veiter, 1982), па до оних где се Подунавље идентификује са Средњом Европом или ширењем у правцу Словеније и Пољске (Ивањи, 1989). Географски посматрано, као што наводи Петковић-Гајић (2008) „Подунавље представља област која повезује Источну и Западну Европу, Црноморске регије и Медитеран преко својих притока и северне делове континента са централним областима Балкана. Река Дунав дели Средње Подунавље на западни део који гравитира Динаридима, Јадранском мору и Апенинском полуострву и на велики Панонски басен на истоку, који је са источне стране оивичен планинским системом Карпата, Трансилванских Алпа и Старом планином. У пределу Јужних Карпата, Дунав пролази кроз Ђердапску клисуру чиме спаја Панонску и Влашко-Понтијску низију“. Такође, хидрографски систем Дунава образовао се између

сливова Средоземног мора на југу, Ламанша и Северног мора на западу и Балтичког мора на северу. Притоке ових мора су прилично кратке и сливови се карактеришу као маритимни и притоке су им највећим делом кратке. С друге стране, систем Дунава одликује централно одводњавање, а ток му се завршава пространом делтом у Црно море и по свом положају је континенталних одлика, тако да се Дунав и подручје Подунавља разликују од осталих сливова у западној, средњој и јужној Европи. Те карактеристике издвајају Подунавље у географском смислу као посебан регион специфичног карактера, са реком Дунав као најважнијим ресурсом, која пружа изузетан потенцијал у економској сарадњи и развоју. У погледу сарадње, реконструкције и напредовања Дунавског подручја, овај простор се посматра шире, где ће се укључити све оне чланице које ће допринети развоју овог региона, учинити га стабилнијим и напреднијим. Тај простор представља дунавски слив у Европи, који је обухватао 18 земаља, према подацима из 1999. године у истраживањима Дунавске Студије (Danube Space Study). Данас дунавски регион у Европи, односно европско Подунавље чини највећи светски интернационални речни басен, с обзиром да обухвата 19 земаља, док кроз 10 од тих земаља Дунав протиче. Површина дунавског басена у Европи износи 801.463 км². Са свих страна простор Подунавља је оивичен планинским регионима, тако га на западу ограничавају Алпи, на северу и истоку Карпатске и Балканске планине, док су на југу Родопске планине (према Миланковић, 2015, стр. 9).

Наредна табела приказује популационе трендове у Дунавском региону од 60-тих година прошлог века. У бившим социјалистичким земљама је очигледан значајан пад популације. Чињеница је да је након 90-тих година пад популације започео у многим земљама региона, посебно у бившим социјалистичким земљама, као што су Бугарска, Румунија, Украјина, Србија и Хрватска. Са друге стране, присутан је тренд пораста популације у Европској унији као целини (према Савић и Дакић, 2016).

Демографски пад је праћен старењем популације. Овај фактор ће утицати не само на укупан економски развој, већ ће генерисати нежељене трендове у социјалној политици. То ће смањити резерве на тржишту рада и вршиће притисак на владе да издвајају значајна финансијска средства због повећања броја пензионера. На тај начин ће доћи до успоравања сустизања процеса у мање развијеним земљама (према Савић и Дакић, 2016).

Табела бр. 5.1.1 Популација становништва у одабраним земљама од 1960. до 2015. год.

Геогр. подручје	1960	1970	1980	1990	2000	2011	2014	2015
ЕУ	406,73	439,87	461,65	475,16	486,83	504,49	506,94	508,45
Бугарска	7,83	8,46	8,85	8,77	8,19	7,37	7,25	7,20
Чешка	9,64	9,91	10,32	10,36	10,28	10,49	10,51	10,54
Немачка	72,54	78,27	78,18	79,11	82,16	81,75	80,77	81,20
Хрватска	4,14	4,40	4,60	4,77	4,50	4,29	4,25	4,23
Мађарска	9,96	10,32	10,71	10,37	10,22	9,99	9,88	9,86
Аустрија	7,03	7,46	7,55	7,64	8,00	8,38	8,51	8,58
Румунија	18,32	20,14	22,13	23,21	22,46	20,20	19,95	19,87
Словенија	1,58	1,72	1,89	2,00	1,99	2,05	2,06	2,06
Словачка	3,97	4,54	4,96	5,29	5,40	5,39	5,42	5,42
Црна Гора					0,60	0,62	0,62	0,62
Украјина					49,11	45,60	45,24	42,76
Србија					7,53	7,25	7,15	7,11
БиХ	3,21	3,69	4,14	4,50	3,75	3,84		
Молдавија					3,64	3,56	3,56	
Турска	27,12	34,88	44,02	55,49	66,89	73,22	76,67	77,70

Извор: Eurostat (март, 2016, према Савић и Дакић, 2016)

Наредна табела показује просечну брзину одабраних индикатора становништва и тржишта рада у Дунавском региону и Европској унији. На пример, током последњих 21 годину становништва у региону се повећава сваке године у просеку за 0,11%, док је у ЕУ стопа износи 0.27%. У региону, млада популација се смањује брже, а најстарија популација расте брже у поређењу са ЕУ. Истовремено, активно становништво расте спорије, док запосленост расте брже. Објашњење лежи у чињеници да је имиграција компензовала губитак радне снаге. Додатно објашњење је у продуженом радном веку које такође утиче на запошљавање (према Савић и Дакић, 2016).

Табела бр. 5.1.2 Динамика одабране популације и индикатора тржишта радне снаге у Дунавском региону и Европској унији

Индикатор	Популација	Млађа популација	Старија популација	ГДП (брuto домаћи производ)	Учеће активне популације на тржишту ајтивне радне снаге	Учеће у укупној незапослености (%)	Активна популација (у хиљадама)	Укупна запосленост у хиљадама	Трајање радног периода
Број година	21	15	15	21	15	15	15	15	15
Дунавск и регион	0.11%	-0.90%	1.77%	2.79%	0.37%	0.48%	0.35%	0.55%	0.42%
ЕУ	0.27%	-0.33%	-0.33%	-0.33%	-0.33%	-0.33%	-0.33%	-0.33%	-0.33%

Извор: према Савић и Дакић (2016)

Карактеристике ХРМ праксе у Европи према Sparrow и Hiltrop (1997) се огледају у томе што је ХР прихваћен на нижем организационом нивоу, а заснива се на групном и социјалном партнерству и на снажнијој присутности у управљању. Новозасновани европеизам се заснива на заједништву и кооперацији бројних народа које живе заједно. Према Brewster (2004), када говоримо о европском моделу ХРМ-а, много је оправданије размишљати не о једном универзалном моделу, већ о континенталном моделу. Под овим појмом се подразумевају само заједничке одреднице различите праксе људских ресурса. Ова ситуација је настала из разлога што упркос постојању Европске уније, постоје значајне разлике међу нацијама Европе у погледу културних и институционалних обележја, као и пословних структура и пословне праксе. Заговорници тзв. европског ХРМ-а, под појмом „европски“ подразумевају углавном Западну Европу. Међутим, под утицајем ширења Кранет (CRANET) истраживања и на земље источне Европе, ствара се могућност мењања ове ситуације и изучавања специфичности праксе управљања људским ресурсима у Источној Европи (према Лековић и Штангл Шушњар, 2010).

Анализа података у докторској дисертацији односи се на одабране земље Дунавског региона, и то на: Србију, Хрватску, Словенију и Словачку и Мађарску. У наставку приказаће се главне карактеристике управљања људским ресурсима у наведеним земљама.

Србија. Традиција радничког самоуправљања, која је окарактерисала другу половину 20. века у земљама бивше Југославије у многоме отежава примену модерних ХРМ модела у Србији. Неуспех самоуправљања се везује за неадекватан систем мотивације, која није подстицала креативност и развој компетенција запослених. Други значајан проблем тог система представљао је низак ниво продуктивности запослених, праћен ниским нивоом образовања становништва. Због наведених економских, као и других политичких проблема систем, који је имао за циљ да моћ фокусира у руке радне снаге и да изврши хуманизацију рада крајем осамдесетих година прошлог века доживела је неуспех (према Славић и Шушњар, 2013).

Богићевић-Миликић ет ал. (2010) у свом истраживању су желели да расветле ХРМ модел у Србији након десет година транзиције испитујући узорак од 144 компаније које послују на њеној територији. Студија сугерише да концепт ХРМ као такав још не постоји у компанијама у Србији: стратешка оријентација није потпуно примењена, постоји недостатак професионалних компетенција руководиоца одељења људских ресурса, ретко се ангажују спољни консултанати за различите услуге, није уочена веза између ХРМ и организационих перформанси ни усвајање организационих вредности (према Богићевић-Миликић, Јанићијевић и Церовић, 2012).

Подаци из 2015. године говоре о томе да менаџмент људских ресурса полако добије своје место у компанијама, да полако изграђује своју стратешку улогу, али у већини случајева још увек линијски менаџери одлучују о разним ХРМ питањима (одабир кадрова, унапређење, зарада запослених итд.). Међутим, организације које имају развијену стратешку ХРМ праксу обично имају боље перформансе, него организације у којима се на ХРМ још увек гледа као на административну функцију (према Вокић, Кохонт и Славић, 2017).

Предузећа у Србији су увидела корисност обучавања и развоја запослених. У већим предузећима радници обично учествују у разним програмима обуке. Део тих активности се одвија у Србији, али има бројних примера где се обучавања запослених одвија у матичним предузећима или искуснијим представништвима у земљи. Стручно обучавање обухвата два подручја: приправнички програми и даље стручно оспособљавање. Циљ обучавања за самостални рад је да се појединац уз помоћ послодавца оспособи за самосталан стручни рад, што ће полазник потврдити полагањем приправничког испита. Даље стручно усавршавање обухвата приказ нових стручних достигнућа, развој компетенције запослених. Поред предузећа, и представници цивилног друштва, привредне коморе и друге стручне интересне групе често организују обуке за своје чланове. Најпопуларнији су тренинзи за развој комуникационих и менаџерских способности (према Лековић и Штангл Шушњар, 2010).

Хрватска. Развој праксе управљања људским ресурсима у Хрватској одвијала се у две фазе: а) фаза „буђења“, односно фаза настанка – од 1993 до 2000 године и б) фаза „златна ХРМ доб“, односно развијена фаза – након 2000. године (према Вокић, Кохонт и Славић, 2017).

Везано за прву фазу Taylor и Walley (2002) су истражили ширење ХРМ концепта и праксе у Хрватској. Они су на студији случаја која је обухватила 21 компанију анализирали ХРМ праксу Хрватске и релевантност западних модела управљања људским ресурсима у датом окружењу. Резултати указују да су филијале мултинационалних компанија носиоци напретка и иновација у софистицираним ХРМ праксама. Менаџери у хрватским компанијама прихватају нове ХРМ праксе и идентификују се са широким циљевима и филозофијом ХРМ-а. У потпуној супротности са дифузијом и институционализацијом нових стилова ХРМ пракси путем филијала мултинационалних компанија, аутори истичу да поједине традиционалне компаније настоје да задрже status quo представљајући оно што се може класификовати као јако идејно наслеђе (према Brewster и Mayrhofer, 2012, стр. 563).

У другој фази развоја ХРМ-а у Хрватској улога ХРМ-а сматра се крајњом фазом у еволуцији према савременој теорији, фокусирану на усклађивање ХРМ циљева, стратегија и пракси у оквиру пословне стратегије у намери да се постигну организациони циљеви (Полошки Вокић, 2016). Полошки Вокић (2016) у свом раду истражује утицај ХРМ одељења у хрватским компанијама, од старих кадровских одељења са утицајним синдикатима који су присутни у комунистичким временима према стратешкој улози управљања људским ресурсима типичним за компаније са високим перформансама пракси људских ресурса прилагођеним отвореним тржишним системима. Резултати истраживања које је спроведено на више од 500 хрватских компанија показују да је стратешки утицај ХРМ-а значајно побољшан у последњих петнаест година. На почетку двехиљадите године само трећина организација је имала одељења за људске ресурсе и људе одговорне за управљање људским ресурсима који се налазила на највишем нивоу управљања. Само четвртина од испитаних компанија је имала писмену мисију и стратегију ХРМ-а, као и праксу оцењивања одељења за људске ресурсе и њиховог доприноса организационим перформансама. Упоредјујући са периодом од 2010. године и касније, примећује се да скоро свих 500 хрватских компанија има одељења за људске ресурсе и регуларно врше вредновање њихових перформанси. Шта више, један од индикатора имплицира на дугорочни напредак у стратешкој улози одељења за људске ресурсе - проценат организација у којима одељења за људске ресурсе учествују у стратешком планирању - константно расте након 2001. године. Исти је случај са процентом организација у којима особа задужена за људске ресурсе има место у тиму директора изузимајући 2006. годину (према Полошки Вокић, 2016).

Словенија. Након осамостаљивања Словеније од других чланица бивше Југославије у 1991. години предузећа су се суочавала са губитком тржишта. У тим годинама улога одељења за људске ресурсе је била изузето захтевна. Захтевало је брзо увођење модерних метода управљања кадровима, израду стратегије развоја људских ресурса и увођење ХР информационог система (према Вокић, Кохонт и Славић, 2017).

У условима глобализације, Словенија је искористила празнине на тржишту, омогућила улазак страних предузећа у земљу, спроведене су реорганизације, извршено је измештање или прикључак већим струковним савезима. Највише се проучавала улога мотивација, организационо учење, развој компетенција, менаџмент

знања, систем плаћања, смањење броја запослених, политика запошљавања и организациона култура (према Лековић и Штангл Шушњар, 2010).

На почетку новог миленијума словеначке компаније нису биле успешне у трансформацији њихове ХРМ функције према стратешкој партнерској улози. Истраживање је показало да у пракси може да се пронађе неколико различитих ХРМ модела који се разликују у зависности од сложености укључених активности људски ресурса и стратешке оријентације функције. Менаџери људских ресурса који су учествовали у истраживању, потврдили су да имају врло мали утицај на доношење стратешких одлука и да је само трећина испитаника позиционирана као део топ менаџмента (према Зупан и Каше, 2005).

Подаци Кранет истраживања за Словенију за период од 2001-2015. године указују на промене у развоју ХРМ функције и на све израженију стратешку улогу ХРМ одељења. Истовремено је присутна тенденција да се битне ХРМ одлуке доносе од стране линијског менаџера, а ХРМ одељења се, као резултат аутсорсинга, смањују (према Вокић, Кохонт и Славић, 2017).

Kohont и Brewster (2014) су истраживали 25 словеначких компанија које послују на територији Србије. Резултати су указали да се сложеност улога руководилаца људских ресурса и очекивања њихових надлежности повећава са већим нивоом интернационализације предузећа. Оријентација на људе и решавање конфликта сматра се основном компетенцијом у свим фазама интернационализације пословања. Кључна компетенција представља стратешко размишљање у складу са културном осетљивошћу, отворености за промене и свеобухватно разумевање међународних процеса заштите животне средине и пословања.

Мађарска. Farkas, Karoliny и Roóг (2007) истичу да се класично кадровско одељење у Мађарској пре транзиционих промена састојао из два дела: за физичке раднике и за умне раднике. Супервизор одељења је био директор, ко није имао контролу над зарадама једино ограничену контролу над нефинансијским давањима. Одељење је било одговорно за класичне функције као што су селекција, развој каријере итд. Промена режима у Мађарској десило се 1989. године, а од тада власништво и структура мађарског друштва су постепено мењале. Нови закон о раду прихваћен је 1992. године, пружајући основу за развој модерне ХРМ активности. Данас, Мађарска има у потпуности развијену тржишну економију.

Karoliny, Farkas и Roóг (2010) на бази анализе резултата два Кранет истраживања: из 2005. године и 2008. године истичу да се ХРМ пракса Мађарске развија, али има и универзалних елемената. У оба истраживачка периода се примећује да су у фокусу ХРМ активности менаџери: њихова регрутација и селекција, они су у фокусу интерних комуникација, као и субјекти различитих програма стимулативних зарада.

Csath (2006) наводи да у Мађарској постоји политичка, културна, економска и социјална средина у којој су људи обесхрабрани од ширег ангажовања у учењу и развојним активностима унутар и изван организације. Richbekk, Szerb и Viati (2010) сматрају да укупни низак ниво обуке, посебно у малим и микро предузећа, може да буде један од разлога за ограничену конкурентности малих и средњих предузећа у Мађарској. Као и већина власника – менаџери не виде проблеме у својим тренутним нивоима знања, па није изненађујуће да је посвећеност тренингу ниска. Karoliny,

Farkas и Poor (2009) слично наглашавају да постоји прилично висок проценат мађарских организација које релативно мало улажу у развој запослених. У фази дефинисања обуке, улога непосредног руководиоца је круцијална, док је дизајн обуке у надлежности одељења за људске ресурсе (према Славић и Бербер, 2014).

Словачка. Lane (2007) тврди да земље у транзицији могу да се поделе унутар три категорије: средњи приход, низак приход и веома низак приход. Пример Мађарске и Словачке је најближи континенталном европском капитализму, рефлектујући притиске који су се јављали и приликом придруживања Европској унији и потреби за облицима институционалних аранжмана који су комплементарни са најближим развијеним трговинским партнерима (према Brewster и Maurohofer, 2012, стр. 550).

Lucas et al. (2004) у својој анализи транзиције Словачке су закључили да је направљен искорак у односу на традиционални социјалистички тип кадровског управљања, али није потпуно замењен оним што се описује као систематски приступ управљању људским ресурсима. (према Brewster и Maurohofer, 2012, стр. 559). Резултати истраживања Takei и Ito (2007) показују да је један од главних проблема управљања људским ресурсима у Словачкој нејасан систем управљања перформансама запослених. Неадекватна комуникација и неплански развој запослених исто отежавају ефикасно функционисање предузећа. Blstakova (2010) исто указује на значај адекватног управљања перформансама и истиче да у првој декади 21. века није дошло до значајног напретка у развоју ХРМ активности у Словачкој. Међутим, менаџери полако схваћају значај систематске примене ХРМ активности.

Vološin и Vološinova (2016) у свом раду се концентришу на питања управљања људским ресурсима у филијалама мултинационалних компанија које своје пословање обављају у Словачкој. Примењено истраживање је усмерено на тренутно стање директних страних инвестиција и управљања људским ресурсима у власништву страних компанија у Словачкој, кључне пословне проблеме, трендове и специфичности. Међународне компаније су веома важне за словачку економију. Менаџмент људских ресурса у интернационалном контексту је много сложенији. Менаџери људских ресурса који су учествовали у истраживању као кључне чињенице, проблеме и трендове истакли су следеће: утицај економске кризе на финансијску ситуацију компанија, одржавање/раст тржишног учешћа компанија, промене пореских система, растући трошкови, политичка нестабилност, недостатак квалификованих радника у свим областима производње, комуникација, додатни програми обуке, курсеви језика, усаглашеност са законима.

Наведене земље Дунавског региона се суочавају са бројним изазовима у области управљања људским ресурсима. Са повећаном интернационализацијом пословања, компаније су изложене значајним променама у начину пословања, те неопходно је усвојити нове образце понашања. Како су све наведене земље осим Србије, као чланице Европске уније прошле кроз транзициони период, бројни ХРМ модели у њиховим компанијама могу да се искористе приликом развоја ХРМ-а у Србији.

Опис методологије међународног Кранет истраживања

Истраживање у овом раду извршено је на основу података Кранет (Cranet) међународне мреже пословних школа. Ова међународна мрежа, под координацијом Кранфилд школе менаџмента (Cranfield School of Management), организује компаративна истраживања о политици и пракси управљања људским ресурсима, користећи стандардизован упитник. Истраживање се спроводи сваке четири – пет године (Steinmetz et al., 2011; Brewster et al., 2011) у преко 40 земаља света (Lazarova et al., 2008). Кранет спроводи највеће истраживање о управљању људским ресурсима (ХРМ) широм света, те располаже актуелном сликом о стању ове праксе у земљама чланицама. Осим прикупљања примарних података, Кранет подстиче и сарадњу између чланица путем заједничких публикација, научних скупова и пројеката.

Кранет је основан 1989. године на основу сарадње чланица из Велике Британије, Немачке, Француске, Шпаније и Шведске. У истраживачком периоду 1999-2000 у анкетирању је учествовало 24 земаља, а тренутно организација има 40 чланица, почев од већине земаља Европе, до Јапана, Канаде, САД-а, преко Русије и Јужне Африке до Индије. Из некадашње Југославије, поред Србије члан је Словенија, Универзитет у Љубљани и Хрватска, Универзитет из Заграда (<http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/o-cranetu.html>).

Након прикупљања података из сваке земље, подаци се шаљу у седиште Кранет-а, где тимови врхунских стручњака анализирају светске трендове из одређених ХРМ активности. Право коришћења података има сваки члан ове асоцијације, као и право на увид и коришћење прикупљених података у осталим земљама - чланицама. Подаци се могу користити у научне и наставне сврхе, уз придржавање основних академских принципа цитирања.

Као што је речено, циљ истраживања је да се обезбеди висок квалитет података за академски, јавни и приватни сектор, као и за студенте менаџмента људских ресурса, и да се створи нова база знања о пракси управљања људским ресурсима у различитим земљама света. Упитник се преводи на језик земље у којој се врши истраживање, чиме се постиже локално прилагођавање и јасније разумевање питања. Стандардизовани упитник који се користи у истраживању је подељен у шест делова:

- МЛР активности у организацији,
- стафинг пракса,
- развој запослених,
- компензације и бенефиције,
- односи са запосленима и комуникација и
- организациони детаљи (према Лековић et al., 2015).

Као једини члан међународне научне мреже из Србије, Економски факултет из Суботице Универзитета у Новом Саду је 2008. године први пут учествовао у међународном испитивању о активностима менаџмента људских ресурса са 50 анализираних организација. У првој половини 2015. године истражено је 160 организација са територије Србије. Одговоре на питања упитника давали су

менаџери за људске ресурсе или руководиоци задужени за кадровска питања у организацијама са више од 50 запослених (према Славић и Бербер, 2016).

Узорак истраживања приказан у докторској дисертацији чине испитаници који су попунили Кранет упитник у истраживачком периоду 2015-16 из пет земаља Дунавског региона: из Хрватске, Мађарске, Словачке, Словеније и Србије. Коришћен узорак анализиран је техником дескриптивне статистике како би били презентовани основни подаци.

У табеларним и графичким приказима у овом делу дисертације приказан је комплетан узорак кроз опис држава које су учествовале, секторске и индустријске дистрибуције узорка као и основних података о пракси менаџмента људских ресурса у анализираним земљама.

Табела бр. 5.1.3 приказује државе Дунавског региона које су учествовале у Кранет пројекту (за период 2015-2016) и број организација које су анализирани у истраживању.

Табела бр. 5.1.3 Државе Дунавског региона учеснице у Кранет пројекту у периоду 2015-2016 и број организација које су учествовале у истраживању

Државе	Фреквенција	%	Валидни %
Хрватска	171	15,7	15,7
Мађарска	273	25,1	25,1
Словачка	267	24,5	24,5
Словенија	218	20,0	20,0
Србија	160	14,7	14,7
Укупно	1089	100,0	100,0

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према табели о дистрибуцији организација из земаља Дунавског региона уочава се да је број организација који је испитан у наведеним земљама приближно равномерно распоређен, са нешто мањим бројем организација у Србији (160) и Хрватској (171).

Табела бр. 5.1.4 садржи податке о дистрибуцији узорка према сектору у ком послују организације.

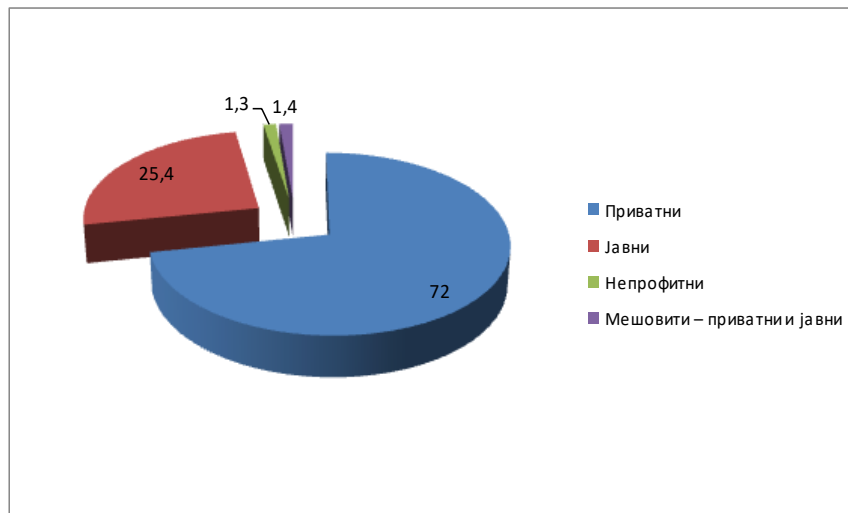
Табела бр. 5.1.4 Дистрибуција узорка према сектору у ком послују организације

Сектор	Фреквенција	%	Валидни %	
Валидни	Приватни	729	66,9	72,0
	Јавни	257	23,6	25,4
	Непрофитни	13	1,2	1,3
	Мешовити – приватни и јавни	14	1,3	1,4
	Укупно	1013	93,0	100,0
Недостајући подаци	Без одговора	76	7,0	
УКУПНО	1089	100,0		

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Највећи број организација које су учествовале у истраживању припадају приватном сектору и то 72%. Поред њих 25,4% организација послује у јавном сектору док 1,4% у јавно – приватном. Непрофитни сектор је заступљен са 1,3% организација. Од укупно 1089 организација, 76 организација није дало одговор на питање о сектору у којем послују. Горње податке илуструје и графикон бр. 5.1.

Графикон бр. 5.1. Дистрибуција узорка према сектору



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела бр. 5.1.5. приказује дистрибуцију узорка према делатности којом се баве организације.

Табела бр. 5.1.5. Дистрибуција узорка према делатности којом се баве организације

Делатност	Фрекв.	%	Валидни %
Пољопривреда, лов, шумарство, рибарство, рударство и експлоатација камена	38	3,5	4,0
Производња хране, пића, текстила, дрвета и папира, кокса, деривата нафте и сличних производа	67	6,2	7,0
Производња хемикалија, фармацеутских производа и медицинских хемијских производа	28	2,6	2,9
Производња базних метала и металних производа, пластике и других неметалних производа	39	3,6	4,1
Производња компјутера, електронских производа и електронске опреме	26	2,4	2,7
Производња машина и опреме	40	3,7	4,2
Производња опреме за транспорт	17	1,6	1,8
Остала производња	42	3,9	4,4
Електрична струја, гас, водена пара и водовод, менаџмент отпадом	38	3,5	4,0
Грађевина	28	2,6	2,9
Трговина на велико и на мало	93	8,5	9,7
Транспорт и складиштење	37	3,4	3,9
Услуге смештаја и исхране, издавачка делатност и радио-дифузне активности	24	2,2	2,5
Телекомуникације, ИТ и друге информационе услуге	88	8,1	9,2
Финансијске услуге и осигурање	82	7,5	8,6
Рачуноводство, менаџмент, архитектура, инжењеринг, научна истраживања и друге административне активности и услуге подршке	28	2,6	2,9
Јавна администрација и обавезно социјално осигурање	75	6,9	7,8
Образовање	34	3,1	3,6
Здравствене услуге, брига о незбринутима и социјална заштита	49	4,5	5,1
Друго	84	7,7	8,8
Укупно	957	87,9	100,0
Недостајући подаци	132	12,1	
УКУПНО	1089	100,0	

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према табели 5.1.5 уочено је да највећи удео испитаних организација припада сектору услуга, и то секторима трговине на велико и мало (8,5%), сектору телекомуникација, ИТ и других информационих услуга (8,1%), финансијских и осигуравачких услуга (7,5%), као и јавној администрацији и обавезном социјалном осигурању (6,9%). У оквиру сектора производње, производња хране, пића, текстила, дрвета и папира, кокса, деривата нафте и сличних производа чини укупно 6,2% укупног узорка. Сви остали сектори су заступљени мање од 5% у укупном узорку.

Табела 5.1.6 приказује структуру узорка организација са аспекта величине предузећа. Структура је сачињена од малих, средњих и великих предузећа на бази података о броју запослених радника. Мале организације су оне које имају до 50 запослених, средње величине су организације које имају од 50 до 250 запослених и велике које броје преко 250 запослених радника. За истраживање су нарочито интересантне

организације које имају преко 50 запослених, јер се у њима најчешће формирају ХРМ одељења и спроводе се сложеније ХРМ активности (према Бербер, 2015, стр. 173).

Табела бр. 5.1.6 Дистрибуција узорка према величини организације

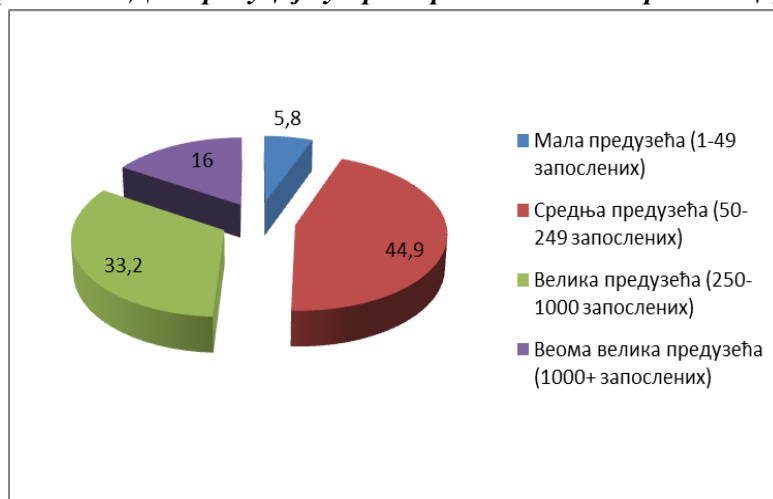
Величина организације	Фреквенција	%	Валидни %
Мала предузећа (1-49 запослених)	63	5,8	5,8
Средња предузећа (50-249 запослених)	484	44,4	44,9
Велика предузећа (250-1000 запослених)	358	32,9	33,2
Веома велика предузећа (1000+ запослених)	173	15,9	16,0
<i>Укупно</i>	<i>1078</i>	<i>99,0</i>	<i>100,0</i>
Недостајући подаци	11	1,0	
Укупно	1089	100,0	

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима из табеле бр. 5.1.6 може се закључити да је у посматраном узорку најзначајнији удео организација средње величине са 44,9% и великих организација (33,2%), затим организација које имају преко 1000 запослених (16%) и организација категоризованих као мале 5,8%. Оваква структура је и разумљива уколико се узме у обзир да формализован систем ХРМ уводе најчешће мала и средња предузећа са тенденцијама раста, и наравно, велике организације у којима је ХРМ неизоставна функција. Познат је и однос 1/50-100, тачније да на 50 до 100 запослених долази 1 радник у ХРМ одељењу организације (Бербер, 2015, стр. 173).

Графикон 5.2. илуструје дистрибуцију узорка према величини организације.

Графикон 5.2. Дистрибуција узорка према величини организације (%)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Структура узорка на основу карактеристике запослених приказана је преко следећих показатеља:

- укупан број запослених;
- полна структура;
- старосна структура;
- стручна позиција у организацији.

Укупан број запослених у организацијама које су учествовале у истраживању је 968.978 запослених. Најзначајнији удео запослених обухваћен је истраживањем у Мађарској (34,82%) и Словачкој (26,32%). Број запослених радника у Србији који је био обухваћен истраживањем чинио је 9,17% укупног узорка, тачније 88.808 радника. Наредна табела бр. 5.1.7 приказује број запослених и полну структуру.

Табела бр. 5.1.7. Број запослених и полна структура

Државе	Укупан број запослених у организацијама	Удео у укупном узорку	Запослени мушкарци	Удео у узорку конкретне земље	Запослене жене	Удео у узорку конкретне земље
Хрватска	163959	16,92%	88936	54,24%	71788	43,78%
Мађарска	337433	34,82%	126347	37,44%	184278	54,61%
Србија	88808	9,17%	49264	55,47%	35978	40,51%
Словачка	255081	26,32%	133395	52,30%	121872	47,78%
Словенија	123697	12,77%	57685	46,63%	64845	52,42%
Укупно	968978	100,00%	455627	47,02%	478761	49,41%

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Са аспекта **полне структуре**, према подацима приказаних у табели бр. 5.1.7 уочава се да је у датим организацијама запослено више жена (478.761) него мушкараца (455.627). У Србији је овај однос у користи мушкараца, односно број запослених мушкараца је 49.264 (55,47%) и 35.978 жена (40,51%). Земље у којима је било више организација са већим учешћем жена у радној снази су Словенија и Мађарска.

Табела 5.1.8 указује на то да 79% организација у структури радне снаге има младе раднике до 25% укупно запослених. Само је 9 испитаних организација указало на то да преко 75% радне снаге чине радници који имају 25 и мање година живота. Са друге стране, 33% организација ангажује до 10% старије раднике, док 54% организација запошљава између 11% и 50% раднике старије од 50 година.

Табела бр. 5.1.8 Дистрибуција узорка према старосном добу запослених (%)

Удео запослених који су млађи од 25 година	Фреквенција	%	Валидни %	Удео запослених који су старији од 50 година	Фреквенција	%	Валидни %
0%	96	8,8	9,8	0%	31	2,8	3,2
1% - 10%	516	47,4	52,9	1% - 10%	319	29,3	32,9
11%-25%	251	23,0	25,7	11%-25%	282	25,9	29,0
26%-50%	88	8,1	9,0	26%-50%	246	22,6	25,3
51-75%	15	1,4	1,5	51-75%	85	7,8	8,8
76-100%	9	,8	,9	76-100%	8	,7	,8
Укупно	975	89,5	100,0	Тотал	971	89,2	100,0
Недостајућ и подаци	114	10,5		Недостајући подаци	118	10,8	
УКУПНО	1089	100,0		УКУПНО	1089	100,0	

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела бр. 5.1.9 приказује **дистрибуцију запослених према позицији**, радном месту у организацији. Највећи удео запослених налази се на позицијама физичких радника и на административним радним местима (просечно 47% у укупном узорку) и стручног особља (43.40%) док је нешто мање било њих на менаџерским позицијама (10%).

Табела бр. 5.1.9 Дистрибуција узорка запослених према позицији у организацији (%)

Држава	Менаџери	Стручно/техничко особље	Административно особље / Физички радници
Хрватска	5,67	19,00	75,43
Мађарска	11,72	48,38	43,16
Србија	8,06	39,33	52,33
Словачка	12,32	65,68	20,53
Словенија	9,67	29,56	60,79
Укупно	10,03	43,40	47,05

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Структура запослених је слична скоро у свим земљама региона, осим што се у организацијама у Хрватској и Словенији налази нешто више физичких и административних радника (75% и 61% респективно).

Табела бр. 5.1.10 позазује дистрибуцију запослених са факултетском дипломом у организацијама.

Табела бр. 5.1.10 Дистрибуција запослених са факултетском дипломом у организацијама (%)

Удео запослених са факултетском дипломом	Фреквенција	%	Валидни %
0%	3	0,3	0,3
1%- 10%	198	18,2	20,3
11%-25%	276	25,3	28,3
26%-50%	183	16,8	18,8
51-75%	168	15,4	17,2
76-100%	146	13,4	15,0
Укупно	974	89,4	100,0
Недостајући подаци	115	10,6	
УКУПНО	1089	100,0	

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима у табели бр. 5.1.10 може се закључити да 32% организација имају удео запослених са **факултетском дипломом** преко 50% у укупном броју запослених. Око 20% организација има свега до 10% високо образованих кадрова, док 48% организација имају између 11% и 50% високо образованих кадрова.

У наставку следи приказ основних показатеља ХРМ праксе анализираних организација и то кроз дескриптивну статистику следећих варијабли:

- флукуација и апсентизам запослених;
- постојање ХР сектора у организацији;
- број запослених у ХР сектору;
- постојање генералне ХР стратегије;
- постојање парцијалних ХР стратегија;
- чланство ХР менаџера у менаџерским одборима.

У табели бр. 5.1.11 и графиконима бр. 5.3 и 5.4 приказане су стопе флукуације и апсентизма по анализираним земљама.

Табела бр. 5.1.11 Годишња флукуација и апсентизам запослених у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)

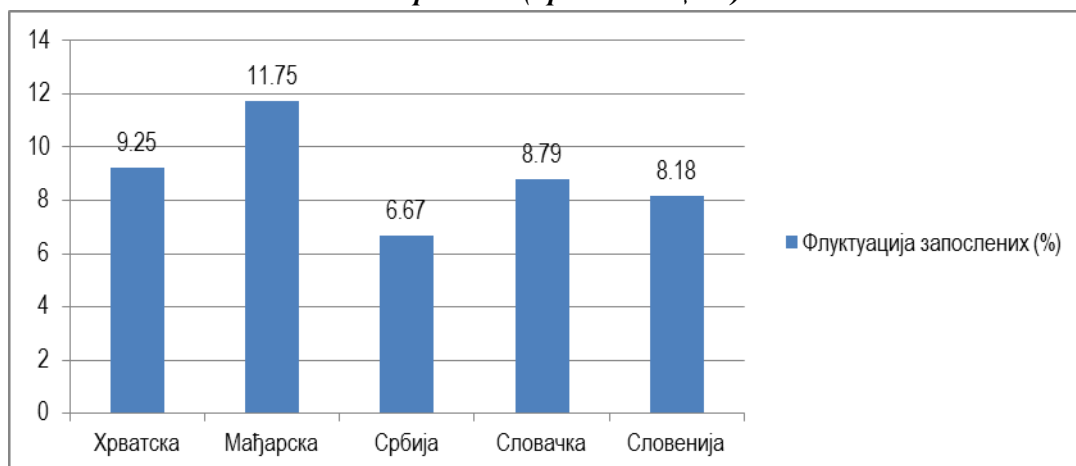
Држава	Флукуација запослених (%)	Апсентизам (у данима годишње)
Хрватска	9,25	9,40
Мађарска	11,75	6,63
Србија	6,67	7,10
Словачка	8,79	12,38
Словенија	8,18	9,56
Укупно	9,18	9,04

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Флукуација радника представља одлазак запослених из организације због личних интереса или због потреба организације (смањивање броја запослених, откази и слично). За потребе овог истраживања флукуација је израчуната као проценат од

укупне радне снаге која је напустила организацију у претходној години (Бербер, 2015). Апсентизам радника подразумева одсуство радника са посла због оправданих, али често и неоправданих разлога. Просечно трајање одсуства радника због болести или слободних дана мери се у данима.

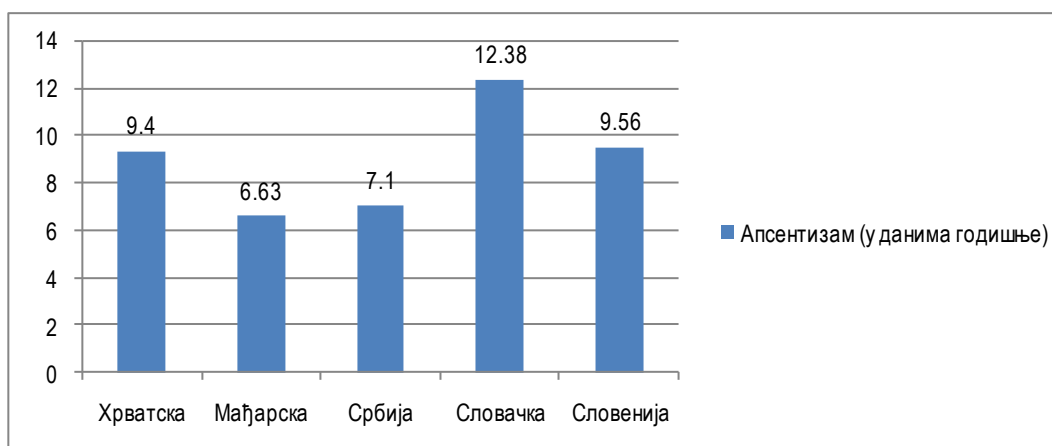
Графикон бр. 5.3 *Годишња флукуација (%) запослених у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)*



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Просечна стопа флукуације за организације из Дунавског региона износила је 9,18. Република Србија са стопом флукуације од 6,67% је земаља са најнижом стопом. Остале земље имају веће стопе, а Мађарска има највишу стопу флукуације радника од 11,75%.

Графикон бр. 5.4 *Годишњи апсентизам запослених у данима у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)*



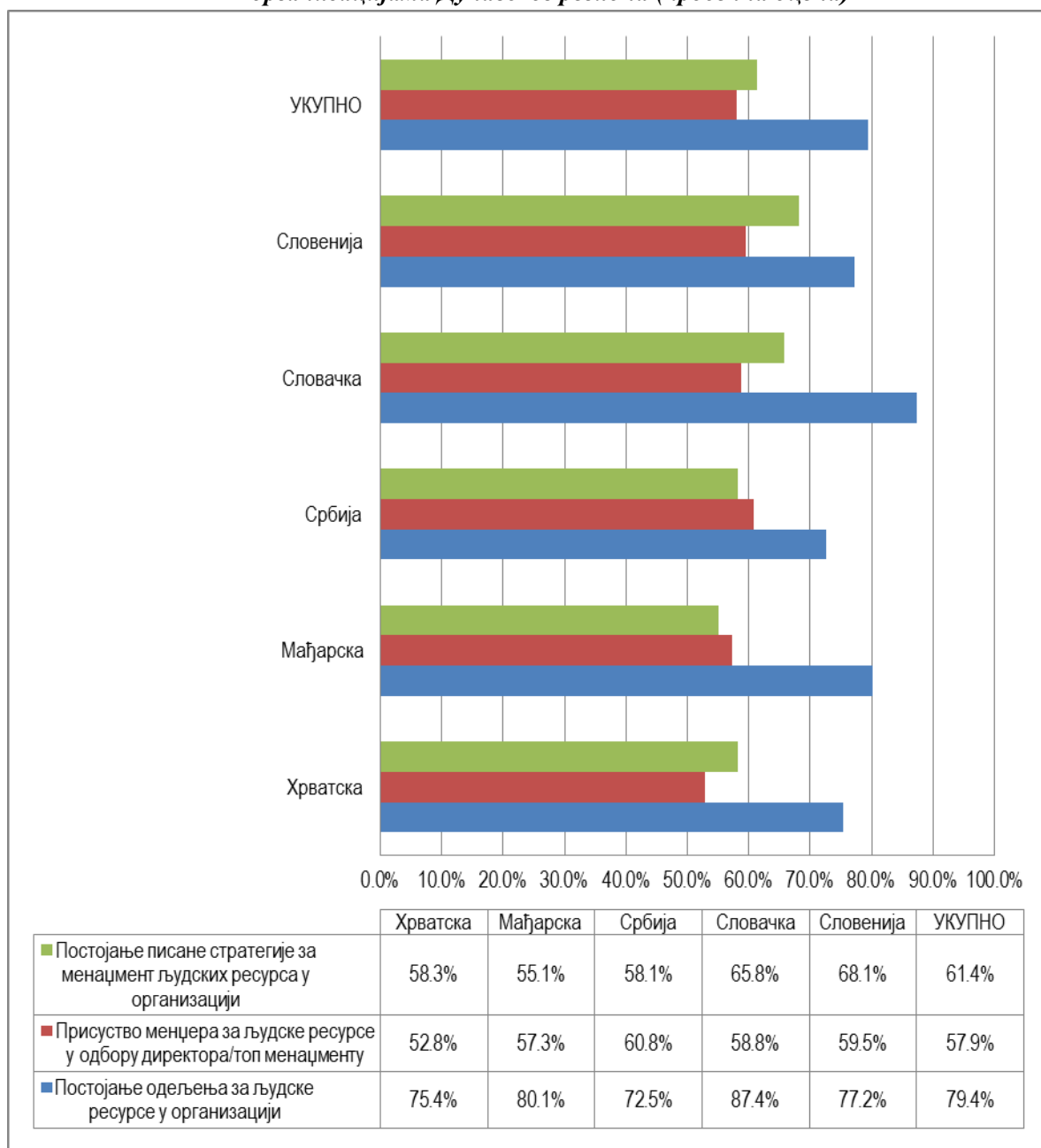
Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима са графикона 5.4 може се уочити да радници у анализираним земљама у просеку одсуствују 9,04 дана годишње. Одступања се појављују у

Мађарској, која има нешто ниже вредности, и то 6,63 дана и у Словачкој, где запослени у просеку одсуствују са посла 12,38 дана годишње. Високе стопе флукуације и апсентизма свакако су показатељи које треба пажљиво анализирати јер говоре о незадовољству запослених, обично због неадекватне менаџмент праксе.

Графикон бр. 5.5 приказује најзначајније показатеље формалне структуре ХРМ у организацији. У укупном узорку од 1089 организација из пет земаља Дунавског региона скоро 80% њих имају формирано ХР одељење као организациону јединицу или департман у организацији. Од свих земаља, највећи удео организацији има ХР одељење у Словенији, и то 87,4%. У Србији у 72,5% организација постоји ХР одељење, и то је уједно и најмањи удео у односу на остале земље.

Графикон бр. 5.5 Основни показатељи ХРМ-а и активности обуке и развоја запослених у организацијама Дунавског региона (просечна оцена)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Иако ХР одељење формално постоји, то не значи да оно заиста има и суштинску улогу у менаџменту. На ово питање може се дати одговор уколико се анализира показатељ учешћа ХР менаџера у одбору менаџера компаније – топ менаџменту. У укупном узорку земаља Дунавског региона 58% организација омогућава да ХР менаџер буде саставни део топ менаџмента компаније. Највећи удео компанија то чини у Србији, око 61%, а најмање у Хрватској, око 53%. Присуство ХР менаџера у топ менаџменту организације омогућава свестарнији и комплекснији рад ХР

менаџера који постаје свестан најважнијих идеја, питања и проблема организације. Тако ХР менаџер постаје пословни партнер (*business partner*) топ менаџмента и активно учествује у решавању стратегијских изазова. Овде је важно напоменути да у пословном свету данашњице ХР менаџери треба да испуњавају неколико улога, а улога стратегијског партнера је свакако једна од најважнијих (према Ulrich, Younger, Brockbank и Ulrich, 2013).

Осим присуства ХР менаџера у топ менаџменту компаније, важан показатељ стратегијског менаџмента људских ресурса је и постојање писаних ХР стратегија. Према подацима из графикана 4 закључује се да анализирани организације у 61% случајева имају генералну ХР стратегију. Организације из Словеније и Словачке се истичу изнад просека по овом питању, са преко 65% организација које имају писану ХР стратегију, док су Србија, Хрватска и Мађарска испод просека по питању постојања генералне ХР стратегије.

Наредна табела приказује да ли су и када су ХР менаџери укључени у процес развоја пословне стратегије у организацијама Дунавског региона.

Табела бр. 5.1.12. Укљученост ХР менаџера у процес развоја пословне стратегије у организацијама Дунавског региона (%)

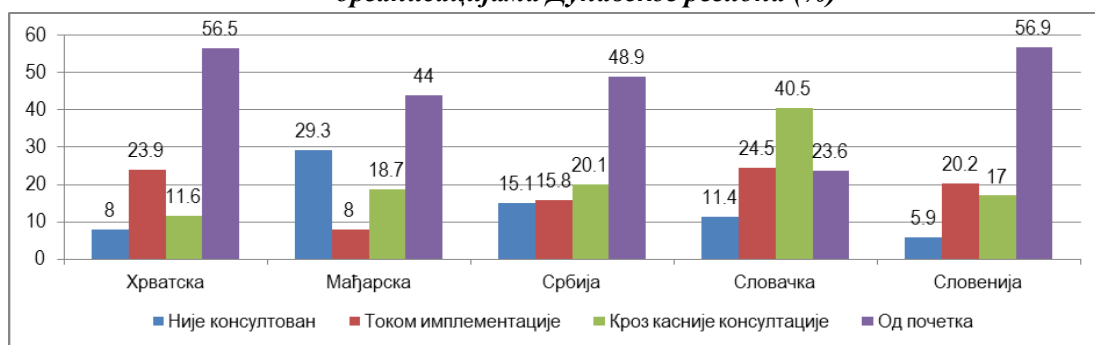
	Укљученост ХР менаџера у процес развоја пословне стратегије организације				УКУПНО
	Није консултован	Током имплементације	Кроз касније консултације	Од почетка	
Хрватска	8,0	23,9	11,6	56,5	100,0
Мађарска	29,3	8,0	18,7	44,0	100,0
Србија	15,1	15,8	20,1	48,9	100,0
Словачка	11,4	24,5	40,5	23,6	100,0
Словенија	5,9	20,2	17,0	56,9	100,0
УКУПНО	14,7	18,1	22,7	44,4	100,0

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима из табеле бр. 5.1.12 може се закључити да компаније које су учествовале у истраживању схватају стратешку улогу управљања људским ресурсима у пословању, па тако 44,4% организација од самог почетка укључује ХР менаџера у активности развоја пословне стратегије. Најмањи удео организација не консултује ХР департман током развоја стратегије (14,7%). Занимљиво је да 29% организација из Мађарске, где је ХР пракса иначе развијена, не консултују ХР одељење током развоја пословне стратегије. Најмањи удео оваквих компанија је у Словенији, свега 6%.

Графикон бр. 5.6 приказује укљученост ХР менаџера у процес развоја пословне стратегије.

Графикон бр. 5.6 Укљученост ХР менаџера у процес развоја пословне стратегије у организацијама Дунавског региона (%)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Организације из Србије у највећем уделу (49%) укључују ХР менаџера од самог почетка у процес развоја пословне стратегије. У 15% организација из узорка у Србији не консултује ХР менаџера или врши консултације тек током имплементације. Удео организација које консултују ХР менаџере током развоја стратегије, али не од самог почетка је 20%.

Следећа табела приказује број и полну структуру запослених у ХР одељењу у организацијама Дунавског региона (колики је укупан број запослених у ХР одељењу, као и број запослених мушкараца и жена).

Табела бр. 5.1.13 Број и полна структура запослених у ХР одељењу у организацијама Дунавског региона

Држава		Укупан број запослених у ХР одељењу	Број запослених мушкараца у ХР одељењу	Број запослених жена у ХР одељењу
Хрватска	Укупно	1037	154	883
	Ар. средина	8,10	1,20	6,89
	Станд. дев.	11,810	2,075	10,202
Мађарска	Укупно	5030	3411	1266
	Ар. средина	18,42	12,49	4,64
	Станд. дев.	74,823	46,495	27,135
Србија	Укупно	896	249	647
	Ар. средина	7,11	2,09	5,18
	Станд. дев.	17,639	5,634	12,640
Словачка	Укупно	4436	1563	2878
	Ар. средина	16,93	5,97	10,98
	Станд. дев.	117,657	60,461	59,624
Словенија	Укупно	809	110	693
	Ар. средина	4,93	,68	4,30
	Станд. дев.	7,788	1,899	6,489
Укупно	Укупно	12207	5487	6367
	Ар. средина	12,81	5,82	6,71
	Станд. дев.	74,137	40,796	35,208

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела бр. 5.1.13 приказује бројно стање запослених у ХР одељењу организације и њихову полну структуру. У укупном узорку од 1089 организација, укупно је запослено 12207 запослених у ХР одељењу, од чега је 5487 мушкараца и 6367 жена. Поред укупног броја запослених у ХР одељењу, много је битнији однос између броја запослених у ХР одељењу и укупног броја запослених у организацији, помножен са 100. Тај однос се назива ХР рацио, и показује на колико запослених у организацији ради један ХР стручњак (SHRM, 2015, стр. 2). Ова вредност се разликује у односу на величину предузећа али и у односу на значај ХР одељења у организацији. Уколико је предузеће веће и уколико ХР нема стратегијски значај, тада ће рацио бити низак, односно за већи број запослених ће бити ангажован један ХР стручњак. У конкретном узорку, према подацима из табеле бр. 5.12, ХР рацио износи 1,26 - односно на 1 ХР стручњака запослено је 79 радника у организацији.

Табела бр. 5.1.14 ХР рацио у организацијама Дунавског региона

Државе	Укупан број запослених у организацијама	Укупан број запослених у ХР сектору	ХР рацио	Број запослених на једног ХР стручњака
Хрватска	163959	1037	0,63	158
Мађарска	337433	5030	1,49	67
Србија	88808	896	1,01	99
Словачка	255081	4436	1,74	58
Словенија	123697	809	0,65	153
УКУПНО	968978	12207	1,26	79

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Одступања су евидентна код организација у Хрватској и Словенији, где је ХР рацио веома низак, што значи да се у тим организацијама ХР стручњаци сусрећу са већим обимом посла јер се на једног ХР стручњака налази више запослених. У Хрватској је ХР рацио 0,63 а у Словенији 0.65 (што значи да један ХР стручњак управља са више од 150 запослених). Србија са ХР рациом од око 1 показује да на једног ХР стручњака долази 99 радника. Мађарска и Словачка имају висок ниво ХР рациа, што говори о томе да на један ХР стручњак води рачуна о мањем броју запослених.

Приказом података о функционисању ХР одељења у земљама Дунавског региона пажња је усмерена ка најзначајнијем делу истраживања, а то је анализа праксе обуке и развоја запослених и однос између активности обуке и развоја запослених и перформанси организације.

Резултати о утицају развоја компетенција и каријере запослених на перформансе организација

Резултати емпиријског истраживања на бази Кранет упитника приказани су у два дела. Први део анализе обухватио је приказ формалних услова за имплементацију програма обуке и развоја запослених. Анализиране су варијабле које се односе на:

- примарну одговорност за обуку и развој запослених,
- постојање писане стратегије за обуку и развој запослених,
- ефективност обуке (систематичност у процени ефективности обуке),
- процену о потребама за обуком запослених,
- значај обуке и развоја (као нивоа улагања у обуку, помоћу анализе удела трошкова обуке у укупним трошковима везаним за зараде запослених),
- екстензивност обуке (броја дана проведених на обуци годишње),
- методе за евалуацију програма обуке,
- методе за развој запослених.

Други део анализе односи се на истраживање односа и утицаја између *независних варијабли*, које се односе на *иновативне начине обуке и развоја каријере* запослених и *зависних варијабли*, које се односе на нивое организационих перформанси мерених кроз ниво *профитабилности, продуктивности, иновативности и квалитета услуга*.

Следи приказ формалних услова за имплементацију програма обуке и развоја запослених.

Табела бр. 5.1.15 приказује ко има **примарну одговорност** за доношење одлука у области **обуке и развоја каријере** запослених.

Табела бр. 5.1.15 Примарна одговорност за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)

Држава	Примарна одговорност за обуку и развој запослених				Укупно
	Линијски менаџер	Линијски менаџер уз консултације са ХР менаџером	ХР менаџер уз консултације са линијским менаџером	ХР менаџер/ одељење	
Хрватска	20,4	36,3	34,4	8,9	100,0
Мађарска	26,1	31,6	36,0	6,3	100,0
Србија	42,1	22,6	24,5	10,7	100,0
Словачка	25,7	29,5	31,4	13,4	100,0
Словенија	13,2	32,2	47,8	6,8	100,0
УКУПНО	25,0	30,6	35,2	9,2	100,0

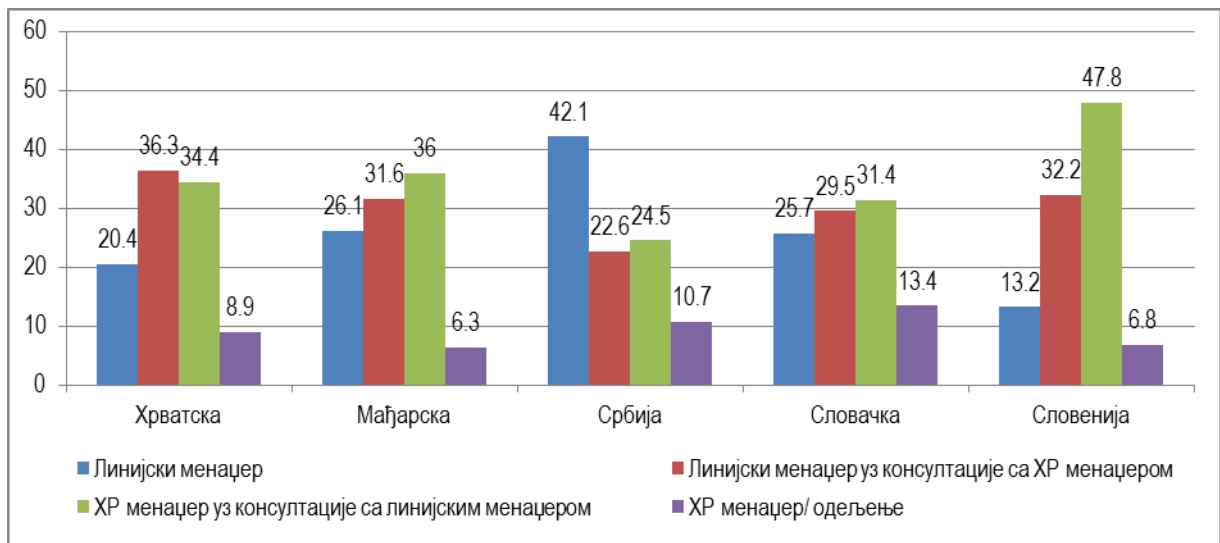
Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Може се закључити да највећи удео компанија у узорку из земаља Дунавског региона одлучују о обуци и развоју запослених кроз консултације између ХР одељења и линијског менаџера. У 35% организација ове одлуке доноси ХР менаџер уз консултовање линијског менаџера – што је и пракса већине земаља Европе, према Кранет истраживањима из претходних периода. Око 30% организација на сличан начин одлучује о програмима обуке и развоја, осим што примарну одговорност за

овај процес задржава линијски менаџер, уз консултације са ХР одељењем. Једна четвртина (25%) организација примењује приступ у којем линијски менаџер самостално доноси одлуке о програмима обуке и развоја запослених, а свега 9,2% организација ове одлуке препушта у потпуности ХР одељењу.

Графикон бр. 5.7 приказује одговорност за обуку и развој запослених у организацијама.

Графикон бр. 5.7 Примарна одговорност за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Одступање од просека је нарочито уочљиво код организација из Србије, где је самостално одлучивање од стране линијског менаџера доминантан облик развоја програма обуке и развоја запослених (42% организација користи овакав приступ). Са друге стране, посебно се истиче 13,4% организација из Словачке у којима ХР одељење самостално одлучује о програмима обуке и развоја запослених.

Табела бр. 5.1.16 приказје податке о постојању писане ХР стратегије за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона.

Табела бр. 5.1.16 Постојање писане ХР стратегије за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)

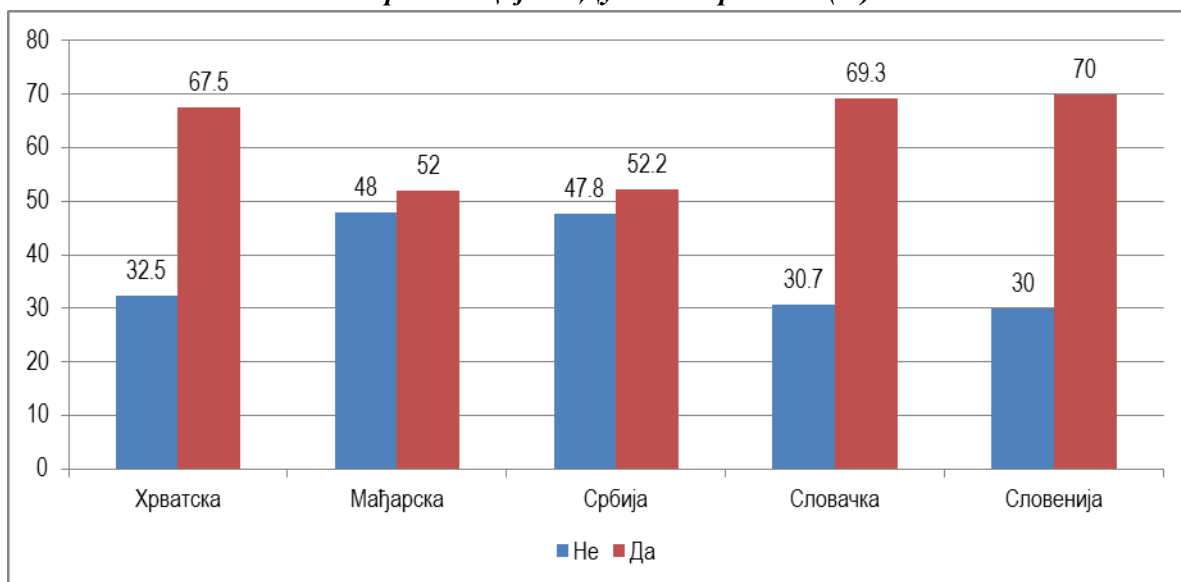
		Постојање писане ХР стратегије за обуку и развој запослених		Укупно
		Не	Да	
Држава	Хрватска	32,5	67,5	100,0
	Мађарска	48,0	52,0	100,0
	Србија	47,8	52,2	100,0
	Словачка	30,7	69,3	100,0
	Словенија	30,0	70,0	100,0
Укупно		37,6	62,4	100,0

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према табели бр. 5.1.16 која приказује удео организација које имају **писану ХР стратегију за обуку и развој запослених**, 62% организација у Дунавском региону имају овакву стратегију. Највећи удео организација са оваквом стратегијом налази се у узорку из Словеније и Словачке, (70% и 69%, респективно), док је најмањи удео организација са стратегијом обуке и развоја у узорку из Мађарске и Србије, 52% организација у обе земље. У Хрватској 67,5% организација поседује ову стратегију.

Графикон бр. 5.8 приказује податке о постојању писане ХР стратегије за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона.

Графикон бр. 5.8. Постојање писане ХР стратегије за обуку и развој запослених у организацијама Дунавског региона (%)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела бр. 5.1.17 показује примену систематичне процене потребе за обуком и ефективности обуке запослених у организацијама Дунавског региона.

Табела бр. 5.1.17 Примена систематичне процене потребе за обуком и ефективности обуке запослених у организацијама Дунавског региона (%)

	Примена систематичне процене потребе за обуком запослених у организацији	Примена систематичне процене ефективности обуке запослених у организацији
Хрватска	65,7	53,8
Мађарска	49,3	31,6
Србија	81,1	58,2
Словачка	74,7	55,3
Словенија	73,2	47,9
УКУПНО	67,3	48,1

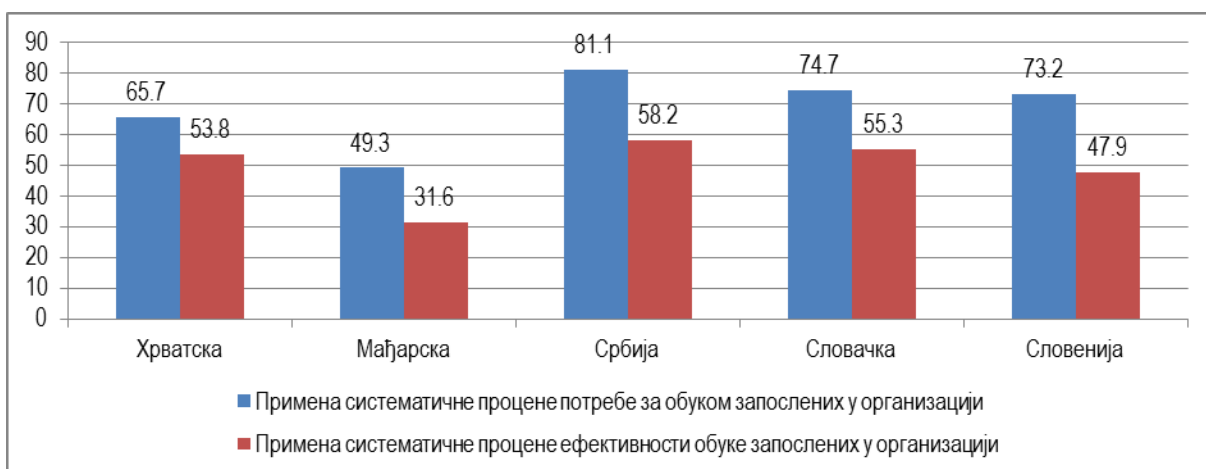
Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према табели бр. 5.1.17, већина организација (67,3%) у Дунавском региону **систематично врши процену потреба за обуком запослених**, док 48% организација **систематично врши проверу ефективности обуке**. Највећи удео организација које врше процену потребе за обуком се налази у узорку из Србије (81%), док је најмању удео организација у узорку из Мађарске, са 49,3% организација. У Хрватској 65,7% организација врши процену потребе за обуком, док је у Словенији и Словачкој око 74% организација изјавило да врши овакву процену на систематичан начин.

Систематичну процену ефективности обуке организације из Дунавског региона врше у мањем обиму него процену потребе за обуком. У Мађарској свега 31,6% организација процењује да ли је обука била ефективна. Слично је и у Словенији, где мање од половине компанија врши овакву процену. Србија и Словачка се истичу као земље у којима систематичну процену успешности обуке врши преко 55% организација. Уколико сагледамо резултате, евидентно је да организације процењују потребу за обуком, спроводе је, али у мањој мери процењују да ли је обука дала резултате и да ли је довољно ефективна, што може довести до расипања средстава на неадекватне програме обуке и недовољног унапређења компетенција запослених који похађају обуку, и генерално, до проблема у раду запослених који нису стекли потребне компетенције.

Графикон бр. 5.9 показује примену систематичне процене потребе за обуком и ефективности обуке запослених у организацијама Дунавског региона.

Графикон бр. 5.9 Примена систематичне процене потребе за обуком и ефективности обуке запослених у организацијама Дунавског региона (%)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела бр. 5.1.18 приказује екстензивности обуке запослених у организацијама Дунавског региона.

Табела бр. 5.1.18 Екстензивност обуке запослених у организацијама Дунавског региона

Држава	Просечан број дана које менаџери проведу на обуци годишње	Просечан број дана које стручни радници проведу на обуци годишње	Просечан број дана које административни и/или физички радници проведу на обуци годишње
Хрватска	8,15	7,55	5,37
Мађарска	7,65	7,59	4,67
Србија	6,62	6,40	4,77
Словачка	11,16	13,05	9,21
Словенија	7,69	7,87	4,92
УКУПНО	8,51	8,90	6,03

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

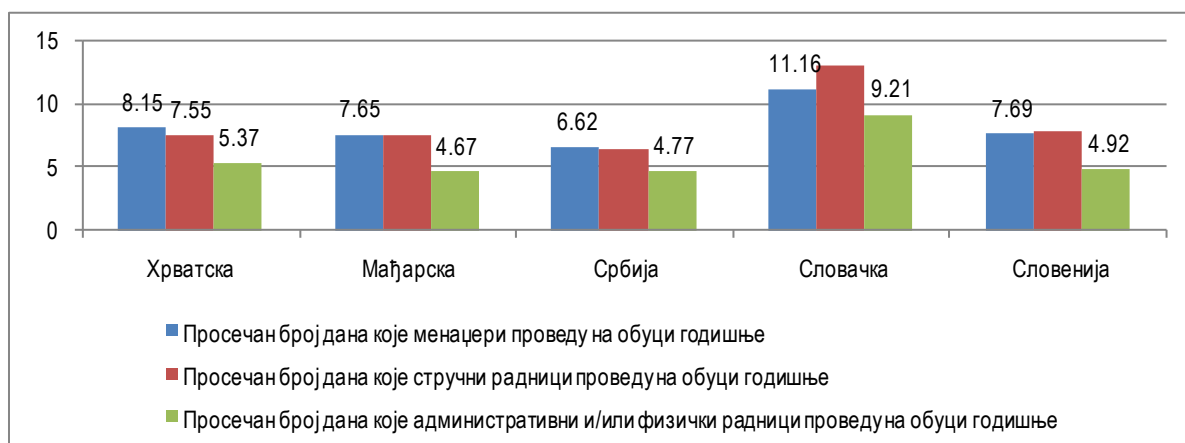
Табела бр. 5.1.18 приказује **екстензивност обуке** запослених која се мери трајањем обуке у данима годишње, за различите категорије запослених. Просечно, организације у узорку из Дунавске регије годишње нуде својим менаџерима 8,5 дана за обуку, стручним радницима скоро 9 дана, а физичким и административним радницима 6 дана.

Посебно је интересантан узорак организација из Словачке, у којој је екстензивност обуке највећа, јер организације нуде менаџерима 11 дана, стручним радницима 13, а физичким и административним радницима 9 дана за обуку годишње. За разлику од Словачке која је изнад просека Дунавске регије, по питању екстензивности обуке

организације из Србије су скромније и нуде својим радницима најмање дана за обуку. За менаџере је то 6,6 дана, стручне раднике 6 дана, а за физичке и административне непуних 5 дана обуке.

Графикон бр. 5.10 приказује екстензивност обуке запослених у организацијама Дунавског региона.

Графикон бр. 5.10 Екстензивност обуке запослених у организацијама Дунавског региона (дани)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела бр. 5.1.19 приказује удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених у организацијама Дунавског региона.

Табела бр. 5.1.19 Удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених у организацијама Дунавског региона (%)

		Удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада (%)				Тотал
		0-2%	3-5%	6-8%	9%+	
Држава	Хрватска	70,0	20,8	3,3	5,8	100,0
	Мађарска	78,4	14,9	6,7	0,0	100,0
	Србија	62,3	32,1	3,1	2,5	100,0
	Словачка	38,0	36,7	9,6	15,7	100,0
	Словенија	59,2	30,0	3,8	6,9	100,0
УКУПНО		63,2	25,6	5,7	5,5	100,0

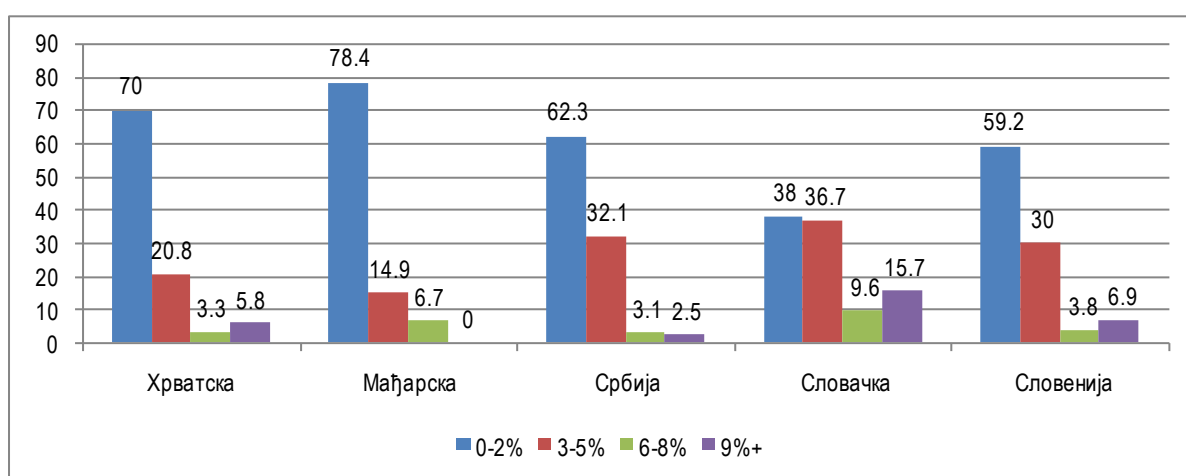
Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Посебно значајан показатељ **значаја обуке** у једној организацији јесте ниво улагања у обуку и развој запослених, који се мери кроз удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених. Према подацима из табеле 5.1.18 евидентно је да највећи део организације, њих 63% улаже у обуку 2% или мање од укупног буџета зарада у организацији. Од 3 до 5% укупних трошкова зарада запослених улаже 25,6% организација, а преко 5% улаже тек нешто више од 11% организација. Овај податак говори да обука, иако релативно екстензивна, није значајан чинилац

трошкова зарада у организацијама. Европски просек је око 4% (Морлеу, Славић, Поор, & Бербер, 2016), док у организацијама из овласти високих технологија инвестиције у обучавање запослених неретко прелазе и 10% годишњег буџета зарада запослених (Штангл Шушњар, Славић, & Бербер, 2017). Од свих земаља у посматраном региону, једино се организације из Словачке истичу по томе што око 16% њих улаже у обуку више од 8%.

Графикон бр. 5.11 приказује удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених у организацијама Дунавског региона (% организација које инвестирају у обуку).

Графикон бр. 5.11 Удео трошкова обуке у укупним трошковима зарада запослених у организацијама Дунавског региона (% организација које инвестирају у обуку)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

У наредном делу текста пажња је посвећена приказу праксе *евалуације процеса обуке запослених* и нивоа употребе различитих метода за развој каријере запослених. Будући да организације користе различите методе, од оних најједноставнијих, традиционалних, до потпуно иновативних, приказане су све методе, али ће акценат на анализу бити стављен у оквиру иновативних приступа за обуку и развој запослених.

Табела бр. 5.1.20 Употреба метода за процену ефикасности обуке у организацијама Дунавског региона (%)

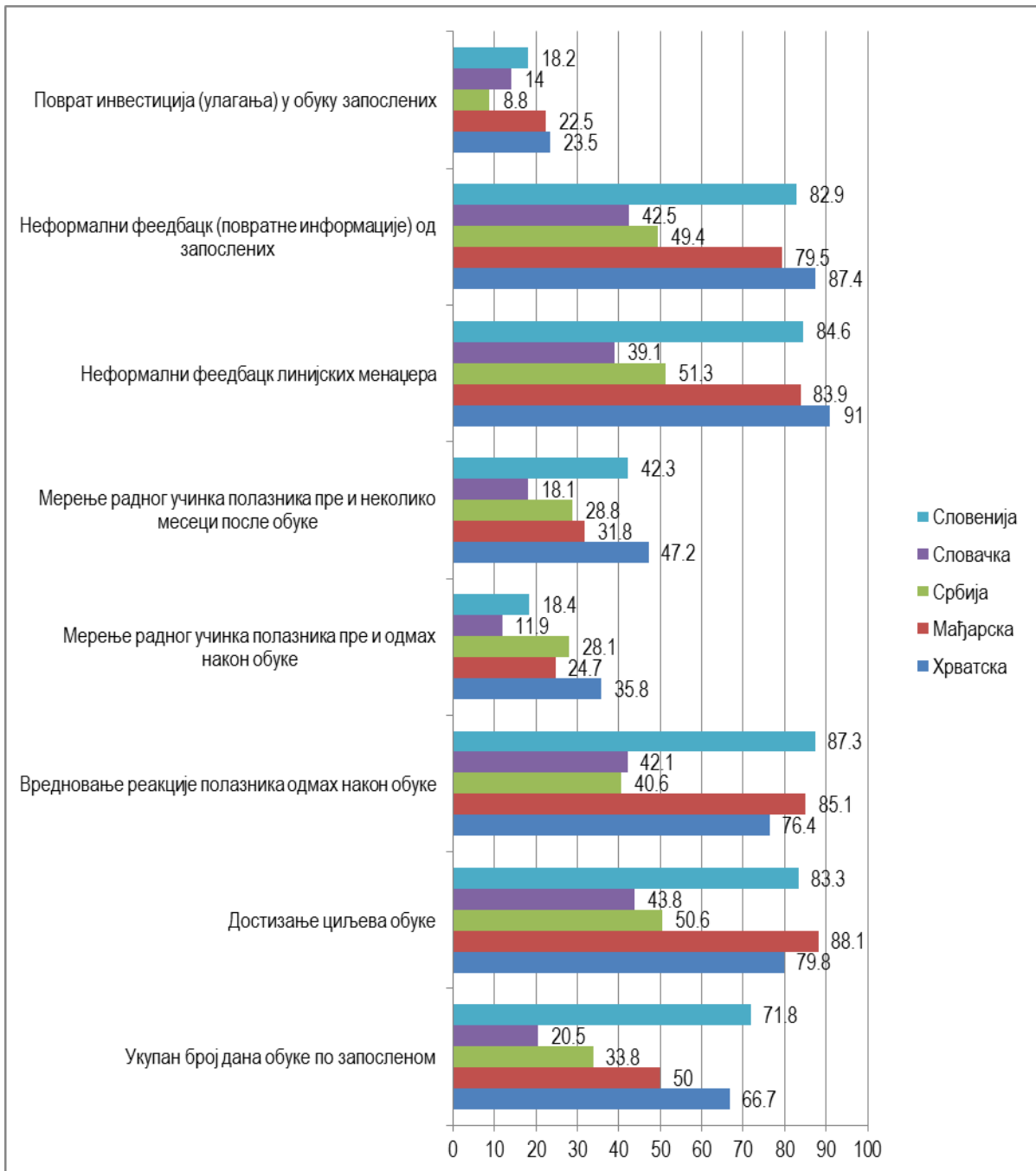
Држава	Укупан број дана обуке по запосленом	Достизање циљева обуке	Вредновање реакције полазника одмах након обуке	Мерење радног учинка полазника пре и одмах након обуке	Мерење радног учинка полазника пре и неколико месеци после обуке	Неформални фидбек линијских менаџера	Неформални фидбек (повратне информације) од запослених	Поврат инвестиција (улагања) у обуку запослених
Хрватска	66,7	79,8	76,4	35,8	47,2	91,0	87,4	23,5
Мађарска	50,0	88,1	85,1	24,7	31,8	83,9	79,5	22,5
Србија	33,8	50,6	40,6	28,1	28,8	51,3	49,4	8,8
Словачка	20,5	43,8	42,1	11,9	18,1	39,1	42,5	14,0
Словенија	71,8	83,3	87,3	18,4	42,3	84,6	82,9	18,2
УКУПНО	39,4	60,4	57,1	21,1	29,1	59,9	59,4	15,5

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима из табеле бр. 5.1.20 евидентно је да организације из Дунавског региона највише користе мерење достизања циљева који су постављени у програму обуке (60,4%), као и неформални фидбек – повратне информације од менаџера (59,9%) и од запослених (59,4%) како би процениле ефикасност обуке.

Графикон 5.12 приказује употребу метода за процену ефикасности обуке у организацијама Дунавског региона.

Графикон 5.12. Употреба метода за процену ефективности обуке у организацијама Дунавског региона (%)



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

У великом уделу организација (57%) као метода за процену ефективности обуке користи се и вредновање реакције полазника одмах након обуке. Са друге стране, мерење радног учинка пре и после обуке користи се у мање од 30% организација. Поврат на инвестиције (РОИ) као модерну технику за процену успешности програма обуке користи свега 15,5% организација.

Када анализирамо земље Дунавског региона, евидентно је да постоје одређена одступања. У Хрватској и Словенији су организације више оријетисане на употребу неформалних повртаних информација него неких других формалних метода процене, с тим да за разлику од просека на нивоу узорка, у већој мери користе мерење броја дана проведених на обуци. Организације из Србије и Словачке заостају за остатком узорка, јер се све методе процене ефикасности обуке користе у мањем уделу организација. Када се говори о поврату на инвестиције у обуку, у Србији свега око 9% организација приступа оваквој процени програма обуке. Мађарска и Хрватска у нешто већем уделу организација користе РОИ технику, око 23%.

У Србији се у највећем уделу организација користи неформални фидбек линијских менаџера (51,3%) као метод за процену ефикасности обуке, затим достизање циљева обуке и неформални фидбек од запослених.

У наредној табели приказане су технике за развој запослених које се најчешће употребљавају у пракси менаџмента људских ресурса у земљама Дунавског региона. Оцена употребе метода за развој каријере приказана је помоћу скале од 0 (што означава да се не користи одређена метода уопште) до 4 (што означава да се одређена метода користи у великој мери).

Табела 5.1.21 Употреба метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона

Држава	Специјални задаци	Употреба пројеката за стимулацију учења	Обука на послу	Учешће у раду пројектних тимова	Формално умрежавање	Формални планови каријере	Центри развоја
Хрватска	1,85	1,83	2,36	2,05	0,99	1,30	0,95
Мађарска	1,54	1,55	1,75	1,83	0,84	0,96	0,52
Србија	1,50	1,21	2,89	1,90	1,18	1,23	0,66
Словачка	0,77	0,61	1,96	1,85	0,56	0,76	0,52
Словенија	1,30	1,07	2,63	2,31	1,03	1,06	0,62
УКУПНО	1,34	1,22	2,22	1,96	0,87	1,02	0,62
Држава	Планови сукцесије	Ротација посла	Шеме за убрзано напредовање	Међународни радни задаци	Коучинг	Менторство	Е-учење
Хрватска	1,13	1,40	1,85	1,05	1,28	2,27	1,38
Мађарска	1,02	0,84	0,77	0,98	0,99	1,38	1,28
Србија	1,22	1,04	0,76	0,93	1,30	2,80	1,16
Словачка	0,49	0,55	0,21	0,69	1,30	1,30	1,27
Словенија	1,13	1,28	1,27	0,88	1,03	2,22	1,02
УКУПНО	0,94	0,96	0,87	0,89	1,17	1,86	1,23

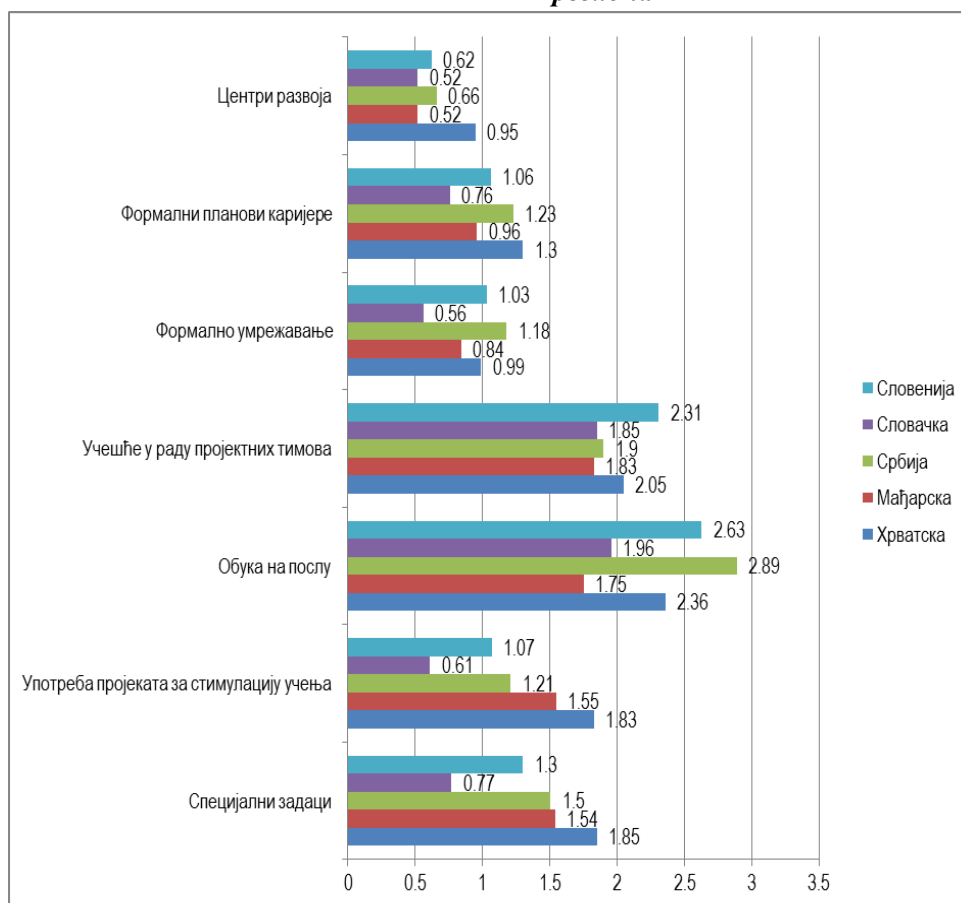
Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Као што је евидентно из горње табеле, методе за вредновање развоја каријере се користе у мањој мери у свим земљама из Дунавског региона. Ниска просечна оцена употребе уочена је за центре развој каријере (0,62), шеме за убрзано напредовања (0,87) и формално умрежавање. Такође, међу техникама које се користе у веома ниској мери налазе се и међународни радни задаци (0,89), ротација (0,96) и планови

сукцесије (0,94). Е-учење се такође слабије користи за развој запослених у земљама Дунавског региона (1.06), иако су интернет и информациона технологија препознати као трендови који повећавају ефикасност рада.

Графикон 5.13 приказује употребу метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона.

Графикон 5.13. Употреба метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона - 1



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

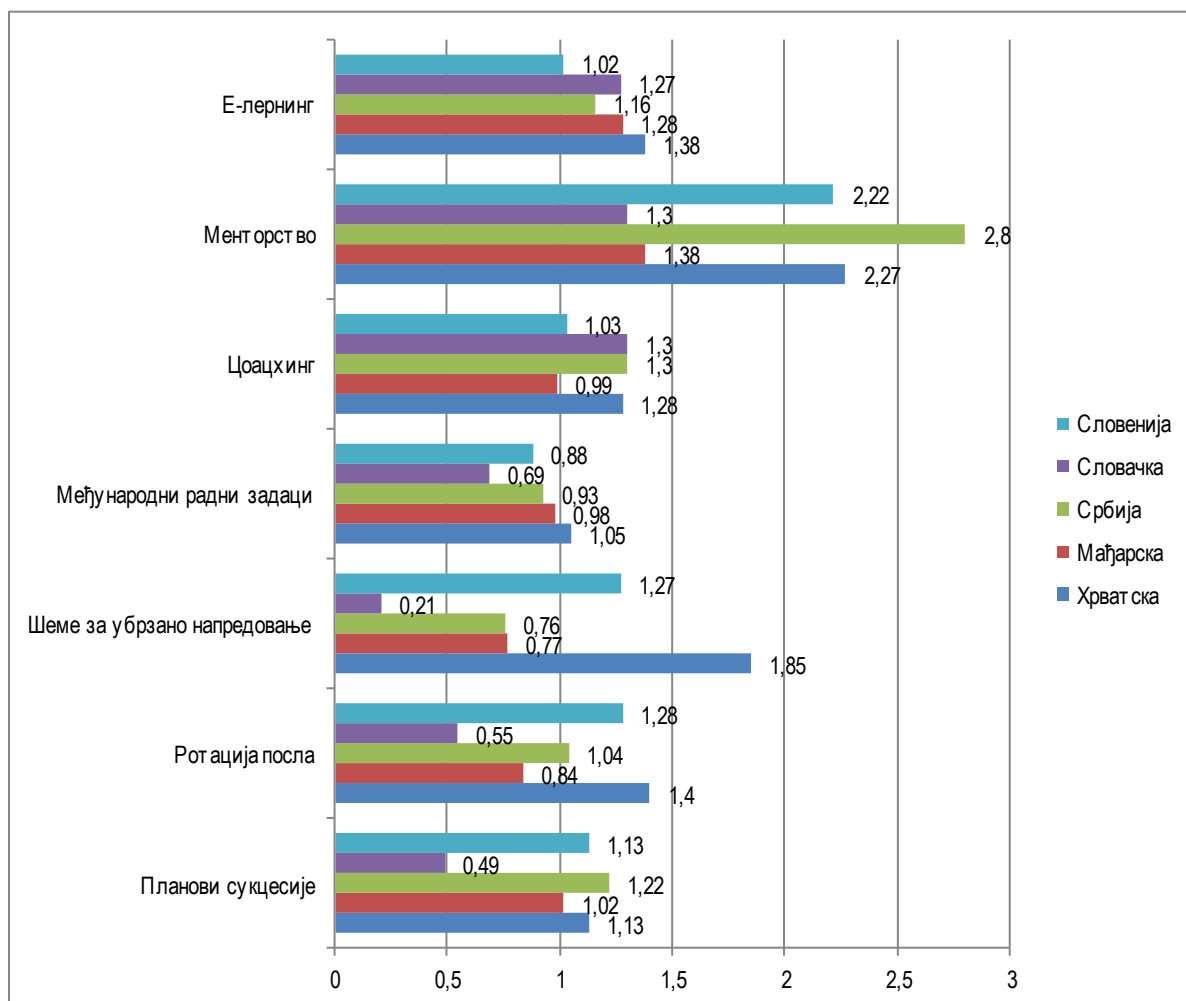
У земљама Дунавског региона најзаступљенија техника за развој каријере јесте обука на послу (2,22). Као последња техника за развој запослених која се користи у нешто већој мери јесте и менторство (1,86) у којем се најчешће старији запослени или менаџер налази у улози ментора који прати рад новозапосленог, помаже му и омогућава информације током учења, развоја и извршавања радних задатака.

Приликом анализе техника развоја каријере битно је обратити пажњу и на одређене трендове у појединим земљама. Организације из Словачке и Мађарске приказале су веома низак ниво коришћења свих техника. Хрватска, Словенија и Србија предњаче у употреби обуке на послу, учешћа у раду пројектних тимова и менторства. Од наведених неколико метода које се користе у вредновању ефикасности развоја каријере запослених у Србији, највише коришћења метода за развој каријере јесте

обука на послу (2,89), коју прате менторство (2,80) и учешће у раду пројектних тимова (1,90). Технике које се користе у најмањој мери јесу центри за развој (0,66), шеме за убрзано напредовање (0,76) као и међународни радни задаци (0,93).

Графикон 5.14 такође приказује податке о употреби метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона.

Графикон 5.14 Употреба метода за развој запослених у организацијама Дунавског региона - 2



Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Анализом нивоа употребе појединих метода за развој компетенција и каријере запослених и менаџера завршава се приказ праксе обучавања у организацијама из одабраних земаља Дунавског региона. У наредном делу истраживања пажња је посвећена анализи односа између праксе развоја запослених и организационих перформанси.

Анализа резултата истраживања Кранет о утицају развоја људских ресурса на перформансе организација

У емпиријском истраживању овог дела рада полази се од постављене хипотезе (X1) да *примена иновативног приступа у развоју компетенција запослених побољшава перформансе организације*. Будући да је обука запослених једна од основних активности менаџмента људских ресурса, приступи обуци се стално усавршавају и иновирају. У теоријском делу указано је да постоји позитивна веза између обучавања запослених, тј. развијања њихових компетенција и учинка (индивидуалног и организационог). Како је идеја била да се истражи иновативни приступ обуци и однос према перформансама организације, за истраживање ове хипотезе употребљене се следеће независне варијабле:

- Коришћење података о вредновању учинака запослених као инпута за дизајн активности обуке запослених;
- Постојање систематске процене потребе за обучавањем;
- Систематско вредновање ефикасности програма обучавања;
- Примена методе поврата на инвестиције (*return on investment*) за евалуацију ефикасности обуке;
- Примена учења заснованог на рачунарима и е-леарнинг-а.

Као зависне варијабле узете су мере, индикатори организационих перформанси:

- Ниво квалитета услуга организације;
- Ниво продуктивности организације;
- Ниво профитабилности организације;
- Ниво иновативности организације.

Оно што је постављено као помоћна хипотеза (X1a) јесте да *постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организација између компанија које користе иновативне методе процене потребе за обучавањем и оних компанија које то не користе*.

Први део анализе разлика између организационих перформанси и примене иновативног приступа развоја компетенција и каријере запослени обухвата анализу начина израде програма обуке на бази података о вредновању учинка запослених. Претпоставља се да уколико организације врше процену учинка запослених и на бази тих податак дизајнирају програме обуке, остварују виши ниво организационих перформанси.

Табела бр. 5.1.22 показује ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на примену података о вредновању учинака запослених као инпута за дизајн активности обуке запослених.

Табела бр. 5.1.22 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на примену података о вредновању учинака запослених као инпута за дизајн активности обуке запослених

	Коришћење података о вредновању учинака запослених као инпута за дизајн активности обуке запослених	Средња вредност	Стандардна девијација
Ниво квалитета услуга	Не	3,88	,804
	Да	4,11	,784
Ниво продуктивности	Не	3,69	,824
	Да	3,87	,825
Ниво профитабилности	Не	3,39	,943
	Да	3,58	,901
Ниво иновативности	Не	3,31	,984
	Да	3,57	,995

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Резултати Т-теста приказују средњу вредност и стандардну девијацију одговора о нивоу перформанси у односу на коришћење података о вредновању учинака запослених као инпута за дизајн активности обуке запослених. Приметно је да организације које користе податке о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених остварују виши ниво организационих перформанси него организације које то не чине. Према подацима из табеле 5.1.22 то се односи на све четири посматране перформансе.

Табела бр. 5.1.23 показује вредност Т-теста.

Табела 5.1.23 Вредност Т-теста (примена података о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених)

		Levene's Test for Equality of variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ниво квалитета услуга	Equal variances assumed	,022	,882	-4,142	881	,000
	Equal variance not assumed			-4,110	622,615	,000
Ниво продуктивности	Equal variances assumed	2,274	,132	-3,096	834	,002
	Equal variance not assumed			-3,097	589,751	,002
Ниво профитабилности	Equal variances assumed	,000	,996	-2,824	808	,005
	Equal variance not assumed			-2,784	537,126	,006
Ниво иновативности	Equal variances assumed	,604	,437	-3,476	809	,001
	Equal variance not assumed			-3,488	563,945	,001

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Може се закључити да организације које примењују податке о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених остварују **виши ниво квалитета услуге** (СВ=4,11; СД=0,784) него компаније које то не чине (СВ=3,88; СД=0,804). Ова разлика је статистички значајна ($t(881)=4,142$; $p<0,000$). Слично првом показатељу перформанси, организације које примењују податке о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених остварују **виши ниво продуктивности** (СВ=3,87; СД=0,825) него компаније које то не чине (СВ=3,69; СД=0,824). Ова разлика је статистички значајна ($t(834)=3,096$; $p<0,002$). Организације које примењују податке о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених остварују и **виши ниво профитабилности** (СВ=3,58; СД=0,901) него компаније које то не чине (СВ=3,39; СД=0,943). Ова разлика је статистички значајна ($t(808)=2,824$; $p<0,005$). Организације које примењују податке о вредновању учинака запослених као инпут за дизајн активности обуке запослених остварују **виши ниво иновативности** (СВ=3,57; СД=0,995) него компаније које то не чине (СВ=3,31; СД=0,984). Ова разлика је статистички значајна ($t(809)=3,476$; $p<0,001$).

Посебан елеменат процене програма обуке јесте и процес истраживања потреба за обуком. У теоријском делу дисертације наведене су најзначајније карактеристике процене потребе за обуком, односно потреба да се процени и анализира организација, сво особље и радни задаци. У овом делу докторске дисертације приказане су разлике између организација, у погледу достигнутих организационих перформанси, у односу на чињеницу да ли спроводе систематичну процену потребе за обуком својих запослених. И за овај део анализе примењен је Т-тест.

Табела бр. 5.1.24 приказује ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на постојање и примену систематичне процене потребе за обуком запослених.

Табела бр. 5.1.24 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на постојање и примену систематичне процене потребе за обуком запослених

	Процена потреба за обуком	Средња вредност	Стандардна девијација
Ниво квалитета услуга	Не	3,92	,832
	Да	4,07	,767
Ниво продуктивности	Не	3,72	,812
	Да	3,83	,827
Ниво профитабилности	Не	3,40	,883
	Да	3,55	,920
Ниво иновативности	Не	3,37	1,077
	Да	3,52	,955

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Први део Т-теста приказује средњу вредност и стандардну девијацију одговора о нивоу перформанси у односу на постојање систематичне процене потребе за обуком у организацији. Приметно је да организације које примењују процену потребе за обуком остварују виши ниво организационих перформанси него организације које то

не чине. Према подацима из табеле 5.1.25 то се односи на две од четири посматране перформансе.

Табела бр. 5.1.25 показује вредности Т-теста.

Табела бр. 5.1.25 Вредности Т-теста (процена потребе за обуком)

		Levene's Test for Equality of variances		T-test for Equality of Means		
		f	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Ниво квалитета у слуга	Equal variances assumed	3,976	,046	-2,739	928	,006
	Equal variance not assumed			-2,662	555,763	,008
Ниво продуктивности	Equal variances assumed	,447	,504	-1,820	879	,069
	Equal variance not assumed			-1,832	541,576	,068
Ниво профитабилности	Equal variances assumed	1,615	,204	-2,181	850	,029
	Equal variance not assumed			-2,213	549,870	,027
Ниво иновативности	Equal variances assumed	4,853	,028	-1,917	849	,056
	Equal variance not assumed			-1,833	464,296	,067

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Организације које примењују процену потребе за обуком остварују **виши ниво квалитета услуге** (СВ=4,07; СД=0,767) него компаније које то не чине (СВ=3,92; СД=0,832). Ова разлика је статистички значајна ($t(928)=2,662$; $p<0,008$). Слично првом показатељу перформанси, организације које примењују процену потребе за обуком остварују **виши ниво профитабилности** (СВ=3,55; СД=0,920) него компаније које то не чине (СВ=3,40; СД=0,883). Ова разлика је статистички значајна ($t(850)=2,181$; $p<0,029$).

Када се посматрају ниво продуктивности и ниво иновативности, разлике које су уочене нису статистички значајне, те се не могу извући јасни закључци о разликама у овим перформанса у односу на постојању и примену систематичне процене потребе за обуком запослених у организацијама у земљама Дунавског региона.

На бази резултата о разликама у перформансама организација из земаља Дунваског региона у погледу примене података о процени учинка као инпута за дизајнирање програма обуке и систематичне процене потребе за обуком може се закључити да је помоћна хипотеза **X1a делимично је потврђена** јер је утврђено да *постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организација између компанија које користе иновативне методе процене потребе за обучавањем (примена релеватних података из перформанс менаџмент процеса и систематичног процењивање потреба за обуком) и оних компанија које то не користе, али постојање систематичне процене потреба за обучавањем не значи повећање свих посматраних показатеља организационих перформанси (у случају нивоа продуктивности и нивоа иновативности не могу се извући јасни закључци).*

Након анализе разлика у перформансама организација у односу на примену иновативних метода за процену потребе за обуком и примене иновативних метода за обуку запослених, потребно је истражити и повезаност између достигнутих организационих перформанси и примене иновативних метода у обуци запослених. Помоћна хипотеза Х1б која је постављена гласи да *постоји статистички значајна повезаност између примене иновативних метода обучавања и перформанси организације*.

За потребе истраживања ове везе коришћен је Спирманов коефицијент корелације рангова ρ (ρ). У табели 5.1.26 дате су вредности корелације између зависних варијабли које се односе на показатеље перформанси организација и независне варијабле (ниво коришћења е-леарнинга као методе за обуку запослених).

Табела бр. 5.1.26 Спирманов коефицијент корелације између нивоа организационих перформанси и примене учења заснованог на рачунарима и е-леарнинг-а

		Меан	Стд. Девијација	Примена учења заснованог на рачунарима и е-леарнинг-а	Ниво квалитета услуга	Ниво прод.	Ниво проф.	Ниво ин.
Примена учења заснованог на рачунарима и е-леарнинг-а	r	1,23	1,372	1,000				
	Sig..							
	N			1002				
Ниво квалитета у слуга	r	4,02	0,79	,135**	1,000			
	Sig.			,000				
	N			917	938			
Ниво продуктивности	r	3,8	0,823	,148**	,573**	1,000		
	Sig.			,000	,000			
	N			870	874	889		
Ниво профитабилности	r	3,51	0,912	,130**	,436**	,592**	1,000	
	sig.			,000	,000	,000		
	N			842	843	846	860	
Ниво иновативности	r	3,47	0,998	,165**	,472**	,457**	,434**	1,000
	Sig.			,000	,000	,000	,000	
	N			842	845	833	820	858

** Корелације су статистички значајне на нивоу 0.01 (2-таилед).

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима из табеле бр. 5.1.26 евидентно је да у узорку организација из земаља Дунавског региона постоји слаба позитивна статистички значајна корелација између примене учења запослених заснованог на рачунарима као и е-леарнинга и нивоа квалитета услуга организација ($p=0,135$; $n=917$; $p<0,000$), нивоа продуктивности ($p=0,148$; $n=870$; $p<0,000$), нивоа профитабилности ($p=0,130$; $n=842$; $p<0,000$) и нивоа иновативности организације ($p=0,165$; $n=842$; $p<0,000$). Већи ниво

употребе оваквих метода обуке запослених прати и већи ниво организационих перформанси.

Такође, евидентне су и позитивне корелације између нивоа посматраних перформанси. Ове корелације су средње јачине, позитивне и статистички значајне.

На бази резултата Спирманове корелације између нивоа перформанси организација из земаља Дунавског региона и употребе иновативних метода за учење запослених, може се закључити да је помоћна хипотеза **X16** потврђена јер је утврђено да *постоји статистички значајна повезаност између примене иновативних метода обучавања (учење зановнано на рачунарима и е-леарнинг) и перформанси организације.*

Након анализе разлика у перформансама организација у односу на примену иновативних метода за процену потребе за обуком и примене иновативних метода за обуку запослених, потребно је истражити разлике између организација, у погледу достигнутих организационих перформанси, у односу на чињеницу да ли спроводе систематичну процену ефективности обуке својих запослених и да ли примењују иновативне методе приликом процене. Помоћна хипотеза **X1ц** која је постављена гласи да *постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организације између компанија које користе иновативне методе евалуације програма обучавања и оних компанија које то не користе.*

Идеја је била да се испита да ли компаније процењују резултате које су запослени остварили обуком, односно тежња је на утврђивању односа између спроведене обуке и користи коју је компанија остварила након таквог програма обуке. За овај део анализе примењен је Т-тест.

Табела бр. 5.1.27 показује ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на постојање и примену систематичне процене ефективности обуке запослених.

Табела бр. 5.1.27 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на постојање и примену систематичне процене ефективности обуке запослених

	Систематична процена ефективности обуке запослених	Средња вредност	Стандардна девијација
Ниво квалитета у слуга	Не	3,88	,788
	Да	4,17	,764
Ниво продуктивности	Не	3,65	,822
	Да	3,94	,800
Ниво профитабилности	Не	3,42	,914
	Да	3,59	,904
Ниво иновативности	Не	3,33	1,015
	Да	3,60	,964

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Први део Т-теста приказује средњу вредност и стандардну девијацију одговора о нивоу перформанси у односу на постојање систематичне процене ефективности

обуке запослених у организацији. Приметно је да организације које примењују процену ефективности обуке остварују виши ниво организационих перформанси него организације које то не чине. Према подацима из табеле 5.1.27 то се односи на све четири посматране перформансе.

Табела бр. 5.1.28 Вредности Т-теста (процена ефективности обуке)

		Levene's Test for Equality of variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Ниво квалитета у слуга	Equal variances assumed	,479	,489	-5,834	931	,000
	Equal variance not assumed			-5,836	930,995	,000
Ниво продуктивности	Equal variances assumed	10,022	,002	-5,304	882	,000
	Equal variance not assumed			-5,300	876,244	,000
Ниво профитабилности	Equal variances assumed	,002	,963	-2,778	854	,006
	Equal variance not assumed			-2,777	851,917	,006
Ниво иновативности	Equal variances assumed	,775	,379	-4,019	851	,000
	Equal variance not assumed			-4,014	843,288	,000

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Може се закључити да организације које примењују систематичну процену ефективности обуке остварују **виши ниво квалитета услуге** (СВ=4,17; СД=0,764) него компаније које то не чине (СВ=3,88; СД=0,788). Ова разлика је статистички значајна ($t(931)=5,834$; $p<0,000$). Слично првом показатељу перформанси, организације које примењују систематичну процену ефективности обуке остварују **виши ниво продуктивности** (СВ=3,94; СД=0,800) него компаније које то не чине (СВ=3,65; СД=0,822). Ова разлика је статистички значајна ($t(882)=5,300$; $p<0,000$). Организације које примењују систематичну процену ефективности обуке остварују и **виши ниво профитабилности** (СВ=3,59; СД=0,904) него компаније које то не чине (СВ=3,42; СД=0,914). Ова разлика је статистички значајна ($t(854)=2,778$; $p<0,006$). У погледу нивоа иновативности, као посебно значајног показатеља успеха у савременом пословању, организације које примењују систематичну процену ефективности обуке остварују **виши ниво иновативности** (СВ=3,60; СД=0,964) него компаније које то не чине (СВ=3,33; СД=1,015). Ова разлика је статистички значајна ($t(851)=4,019$; $p<0,000$).

Наредне табеле приказују разлике између организација, у погледу достигнутих организационих перформанси, у односу на чињеницу да ли примењују методе поврата на инвестиције (РОИ) приликом процене ефективности обуке својих запослених. Идеја је била да се испита однос резултата које су запослени остварили обуком и средстава које је компанија уложила у ту обуку. За овај део анализе такође је примењен Т-тест.

Табела 5.1.29 Ниво организационих перформанси у организацијама Дунавског региона у односу на примену поврата на инвестиције као методе за процену ефективности обуке запослених

	РОИ за процену ефективности обуке	Mean	Std. Deviation
Ниво квалитета у слуга	Не	4,02	,791
	Да	4,27	,794
Ниво продуктивности	Не	3,81	,836
	Да	4,09	,765
Ниво профитабилности	Не	3,49	,935
	Да	3,91	,818
Ниво иновативности	Не	3,46	,989
	Да	3,78	1,057

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Табела 5.1.29 приказује средњу вредност и стандардну девијацију одговора о нивоу перформанси у односу на примену иновативних метода за процену ефективности обуке запослених у организацији. Приметно је да организације које примењују методе поврата на инвестиције (РОИ) приликом процене ефективности обуке својих запослених остварују виши ниво организационих перформанси него организације које то не чине. Према подацима из табеле 5.1.28 то се односи на све четири посматране перформансе.

Табела бр. 5.1.30 приказује Т-тест (РОИ за процену ефективности обуке).

Табела 5.1.30 Т-тест (РОИ за процену ефективности обуке)

		Levene's Test for Equality of variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Ниво квалитета у слуга	Equal variances assumed	2,477	,116	-2,843	613	,005
	Equal variance not assumed			-2,837	136,057	,005
Ниво продуктивности	Equal variances assumed	3,545	,060	-3,139	605	,002
	Equal variance not assumed			-3,335	143,192	,001
Ниво профитабилности	Equal variances assumed	9,493	,002	-4,046	586	,000
	Equal variance not assumed			-4,427	150,108	,000
Ниво иновативности	Equal variances assumed	,717	,397	-2,846	582	,005
	Equal variance not assumed			-2,719	122,625	,007

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према резултатима Т-теста, из табеле 5.1.30, може се закључити да организације које примењују поврат на инвестицију у обуку запослених остварују **виши ниво квалитета услуге** (СВ=4,27; СД=0,794) него компаније које то не чине (СВ=4,02; СД=0,791). Ова разлика је статистички значајна ($t(613)=2,843$; $p<0,005$). Слично првом показатељу перформанси, организације које примењују поврат на инвестицију у обуку запослених остварују **виши ниво продуктивности** (СВ=4,09; СД=0,765)

него компаније које то не чине (СВ=3,81; СД=0,836). Ова разлика је статистички значајна ($t(605)=3,139$; $p<0,002$). Организације које примењују поврат на инвестицију у обуку запослених остварују и **виши ниво профитабилности** (СВ=3,91; СД=0,818) него компаније које то не чине (СВ=3,49; СД=0,935). Ова разлика је статистички значајна ($t(586)=4,427$; $p<0,000$). У погледу нивоа иновативности, као посебно значајног показатеља успеха у савременом пословању, организације које примењују поврат на инвестицију у обуку запослених остварују **виши ниво иновативности** (СВ=3,78; СД=1,057) него компаније које то не чине (СВ=3,46; СД=0,989). Ова разлика је статистички значајна ($t(582)=2,846$; $p<0,005$).

На бази резултата о разликама у перформансама организација из земаља Дунваског региона у погледу систематичне процене ефикасности обуке и примене поврата на инвестиције у обуку запослених може се закључити да је помоћна хипотеза **X1ц потврђена** јер је утврђено да *постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси између организација користе иновативне методе евалуације програма обучавања (примена систематичне процене ефикасности обуке и промена поврата на инвестиције у обуку запослених) и оних компанија које то не користе.*

Поред обуке и развоја компетенција, како је наведено у теоријском делу рада, развој каријере запослених је још један веома важан сегмент управљања људским ресурсима. Савремени приступи развоја каријере темеље се на премиси да је индивидуални приступ доминантан, односно да појединац треба да усмерева своју каријере ка ономе чему тежи. Организација се све ређе помиње као фактор од којег у значајној мери зависи развој каријере појединца.

Међутим, и поред идеје да су појединци одговорни за своју каријеру и да њен развој у највећој мери зависи управо од залагања појединца, никако се не сме изоставити и организациони ниво управљања каријером. Менаџери на свим нивоима као и менаџери за људске ресурсе одговорни су за формулисање и имплементацију стратегије развоја запослених, дизајнирање и примену различитих метода помоћу којих се могу унапредити вештине, знања и способности запослених, а тим им омогућити развој каријере. Врло често се помиње и улога менаџера, јер су управо они особе од којих зависи процес развоја каријере. Одговорни менаџери улажу свој напор и труд у праћење запослених, одржавање разговора са њима на тему развоја каријере, помажу им код креирања личног плана развоја (енг. *personal development plan*), омогућавају им обуке и усавршавања, постављају развојне циљеве, дају им интересантне задатке који инспиришу на иновирање и употребу нових знања и сл. Због тога се и организационом нивоу управљања каријером треба поклонити посебна пажња.

У емпијском истраживању овог дела рада полази се од постављене хипотезе (X2) да *примена иновативног приступа у развоју каријере запослених побољшава перформансе организације*. Како је идеја била да се истражи иновативни приступ развоју каријере запослених и однос према перформансама организације, за истраживање ове хипотезе употребљене се следеће независне варијабле:

- Примена технике развојних центара;
- Примена методе менторства;
- Примена методе међународних радних ангажмана;

- Примена методе коучинга (coaching);
- Примена шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала.

Као зависне варијабле узете су мере, индикатори организационих перформанси:

- Ниво квалитета услуга организације;
- Ниво продуктивности организације;
- Ниво профитабилности организације;
- Ниво иновативности организације.

У циљу доказивања друге хипотезе рада постављена је помоћна хипотеза Х2а која гласи да *између примене иновативних метода процене потребе за развојем каријере запослених и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност*. Иновативна метода за процену потребе за развој каријере јесте развојни центар као модел који подразумева процену способности појединаца који се суочавају са вежбама симулације или тестовима за процену способности. Ова техника има за циљ да прошири традиционалне метода процене, као што су интервјуи или самопроцене, са крајњим циљем побољшања доношење одлука у оба процеса, како регрутовања/селекције, тако и планирања развоја каријере – за мобилност, развој компетенција, каријеру, итд.

За потребе истраживања ове везе коришћен је Спирманов коефицијент корелације рангова ρ (ρ). У табели бр. 5.1.29 дате су вредности корелације између зависних варијабли које се односе на показатеље перформанси организација (ниво квалитета услуга, ниво продуктивности, ниво профитабилности и ниво иновативности организације) и независне варијабле (ниво употребе методе центра процене/развоја запослених).

Табела бр. 5.1.31 Спирманов коефицијент корелације између нивоа организационих перформанси и примене методе центара процене/развоја запослених

		Средња вредност	Стандардна девијација	Примена техн. разв. центара	Ниво квалитета у слуга	Ниво прод.	Ниво проф.	Ниво инов.
Примена технике развојних центара	р	,62	1,092	1,000				
	Сиг.							
	Н			999				
Ниво квалитета у слуга	р	4,02	,790	,137**	1,000			
	Сиг.			,000				
	Н			916	938			
Ниво продуктивности	р	3,80	,823	,149**	,573**	1,000		
	Сиг.			,000	,000			
	Н			869	874	889		
Ниво профитабилности	р	3,51	,912	,151**	,436**	,592**	1,000	
	Сиг.			,000	,000	,000		
	Н			841	843	846	860	
Ниво иновативности	р	3,47	,998	,189**	,472**	,457**	,434**	1,000
	Сиг.			,000	,000	,000	,000	
	Н			841	845	833	820	858

** . Корелације су статистички значајне на нивоу 0.01 (2-tailed).

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Евидентно је да између наведених варијабли постоје позитивне статистички значајне корелације.

Према подацима из табеле бр. 5.1.31 очигледно је да у узорку организација из земаља Дунавског региона постоји слаба позитивна статистички значајна корелација између примене технике центара процене/развоја и нивоа квалитета услуга организација ($p=0,137$; $n=916$ $p<0,01$), нивоа продуктивности ($p=0,149$; $n=869$; $p<0,01$), нивоа профитабилности ($p=0,151$; $n=841$; $p<0,01$) и нивоа иновативности организације ($p=0,189$; $n=841$; $p<0,01$). Већи ниво употребе оваквих метода за развој каријере запослених прати и већи ниво организационих перформанси.

На бази резултата Спирманове корелације између нивоа перформанси организација из земаља Дунавског региона и употребе иновативних метода за процену потребе за развојем каријере, може се закључити да је помоћна хипотеза **X2a** потврђена јер је утврђено да *постоји статистички значајна повезаност између примене иновативних метода за процену потребе за развој каријере (центри развоја) и перформанси организације.*

У циљу доказивања друге хипотезе рада постављена је и друга помоћна хипотеза X2b која гласи да *између примене иновативних метода развоја каријере запослених и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.* Иновативне методе за развој каријере које су узете у обзир јесу међународни радни ангажмани и менторство. Међународни радни ангажмани су атрактивни за запослене који желе да поред професионалних, стекну и језичке, културне, међуљудске, комуникацијске, пројектне и тимске компетенције. Компаније шаљу своје запослене на иностране радне ангажмане у трајању од неколико дана до преко годину дана, кад се већ може говорити и о експатријацији (као процесу у којем запослени одлази на дужи временски период на рад и живот у иностранство). Поред радних ангажмана у иностранству, који су по свом квалитету и квантитету једни од најкомплекснијих, менторство је такође узето као метод за развој каријере. Менторство је посебно значајно за младе људе, који ступају на радно место, или за оне који треба да уче. Поред младих, менторство се може примењивати и код искуснијих запослених. За ментора, овај процес је такође процес развоја јер он/она развија своје компетенције за обуку, сарадњу, контролу и сл.

За потребе истраживања ове везе коришћен је Спирманов коефицијент корелације рангова ρ (ρ_o). У табели 5.1.32 дате су вредности корелације између зависних варијабли које се односе на показатеље перформанси организација (ниво квалитета услуга, ниво продуктивности, ниво профитабилности и ниво иновативности организације) и независне варијабле (ниво употребе методе међународног радног ангажмана и методе менторства).

Табела 5.1.32 Спирманов коефицијент корелације између нивоа организационих перформанси и примене методе слања запослених на међународне радне ангажмане и менторства

		Средња вредност	Стандардна девијација	Међународни радни задаци	Менторство	Ниво квалитета у слуга	Ниво прод.	Ниво проф.	Ниво инов.
Међународни радни задаци	р	,89	1,236	1,000					
	Сиг.								
	Н			1002					
Менторство	р	1,86	1,460	,298**	1,000				
	Сиг.			,000					
	Н			994	1003				
Ниво квалитета услуга	р	4,02	,790	,110**	,091**	1,000			
	Сиг.			,001	,006				
	Н			918	918	938			
Ниво продуктивности	р	3,80	,823	,138**	,065	,573**	1,000		
	Сиг.			,000	,057	,000			
	Н			871	872	874	889		
Ниво профитабилности	р	3,51	,912	,121**	,029	,436**	,592**	1,000	
	Сиг.			,000	,403	,000	,000		
	Н			842	845	843	846	860	
Ниво иновативности	р	3,47	,998	,226**	,073*	,472**	,457**	,434**	1,000
	Сиг.			,000	,035	,000	,000	,000	
	Н			842	841	845	833	820	858
** Корелације су статистички значајне на нивоу 0.01 (2-tailed).									
* Корелације су статистички значајне на нивоу 0.05 (2-tailed).									

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима из табеле 5.1.32 евидентно је да у узорку организација из земаља Дунавског региона постоји слаба позитивна статистички значајна корелација између примене методе слања запослених на међународне радне ангажмане и нивоа квалитета услуга организација ($p=0,110$; $n=918$; $p<0,01$), нивоа продуктивности ($p=0,138$; $n=871$; $p<0,01$), нивоа профитабилности ($p=0,121$; $n=842$; $p<0,01$) и нивоа иновативности организације ($p=0,226$; $n=842$; $p<0,01$). Већи ниво употребе оваквих метода за развој каријере запослених прати и већи ниво организационих перформанси. Највиши коефицијент је забележен између примене међународних радних ангажмана и нивоа иновативности, што упућује на закључак да организације у којима запослени развијају своју каријеру радећи у иностранству, са другачијим људима, културама, на страним језицима и учећи другачију пословну праксу, могу остваривати већу иновативности на организационом нивоу.

Уколико се посматрају резултати из табеле 5.1.32 евидентна је и појава да менторство, које се у земљама Дунавског региона користи у значајној мери, нема статистички значајне корелације са већином организационих перформанси. У узорку организација из земаља Дунавског региона постоји веома слаба позитивна статистички значајна корелација између примене менторства и нивоа квалитета услуга организација ($p=0,091$; $n=918$; $p<0,01$) и нивоа иновативности организације ($p=0,073$; $n=841$; $p<0,05$). Ово је веома интересантан резултат који упућује на потребу детаљнег истраживања менторства и његове ефикасности као методе за развој каријере запослених.

На бази резултата Спирманове корелације између нивоа перформанси организација из земаља Дунавског региона и употребе иновативних метода за развој каријере, може се закључити да је помоћна хипотеза **X2б парцијално** потврђена јер је утврђено да *постоји статистички значајна повезаност између примене међународних радних ангажмана као методе за развој каријере и перформанси организације, док код менторства корелација је веома слаба у вези са нивоом квалитета услуга и иновативношћу, док код продуктивности и профитабилности не постоји.*

У циљу доказивања друге хипотезе рада постављена је и тестирана трећа помоћна хипотеза X2ц која гласи да *између примене иновативних метода развоја каријере менаџера и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.* Иновативне методе за развој каријере менаџера које су узете у обзир јесу коучинг, као и шеме за убрзано напредовање и програми за младе таленте високих потенцијала.

За потребе истраживања ове везе коришћен је Спирманов коефицијент корелације рангова ρ (ρ). У табели 5.1.31 дате су вредности корелације између зависних варијабли које се односе на показатеље перформанси организација (ниво квалитета услуга, ниво продуктивности, ниво профитабилности и ниво иновативности организације) и независне варијабле (ниво употребе методе коучинга, као и шеме за убрзано напредовање и програми за младе таленте високих потенцијала).

Табела 5.1.33 Спирманов коефицијент корелација између зависних и независних варијабли

		Средња вредност	Стандардна девијација	Коучинг	Шеме за убрзано напредовање и програми за младе таленте високих потенцијала	Ниво квалитета у слуга	Ниво прод.	Ниво проф.	Ниво инов.
Coaching	ρ	1,17	1,321	1,000					
	Сиг.								
	N			996					
Шеме за убрзано напредовање и програми за младе таленте високих потенцијала	ρ	,87	1,264	,418**	1,000				
	Сиг.			,000					
	N			987	996				
Ниво квалитета у слуга	ρ	4,02	,790	,169**	,139**	1,000			
	Сиг.			,000	,000				
	N			912	910	938			
Ниво продуктивности	ρ	3,80	,823	,159**	,108**	,573**	1,000		
	Сиг.			,000	,001	,000			
	N			865	865	874	889		
Ниво профитабилности	ρ	3,51	,912	,090**	,079*	,436**	,592**	1,000	
	Сиг.			,009	,023	,000	,000		
	N			837	836	843	846	860	
Оцена стопе иновација	ρ	3,47	,998	,185**	,170**	,472**	,457**	,434**	1,000
	Сиг.			,000	,000	,000	,000	,000	
	N			837	834	845	833	820	858

** Корелације су статистички значајне на нивоу 0.01 (2-таилед).

* Корелације су статистички значајне на нивоу 0.05 (2-таилед).

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Према подацима из табеле 5.1.33 евидентно је да у узорку организација из земаља Дунавског региона постоји слаба позитивна статистички значајна корелација између примене методе коучинга и нивоа квалитета услуга организација ($p=0,169$; $n=912$; $p<0,01$), нивоа продуктивности ($p=0,159$; $n=865$; $p<0,01$), нивоа профитабилности ($p=0,090$; $n=837$; $p<0,01$) и нивоа иновативности организације ($p=0,185$; $n=837$; $p<0,01$). Већи ниво употребе коучинга – као методе за развој каријере запослених прати и већи ниво организационих перформанси.

Уколико се посматрају резултати из табеле 5.1.33 евидентна је и појава да употреба шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала има статистички значајне корелације са већином организационих перформанси. У узорку организација из земаља Дунавског региона постоји слаба позитивна статистички значајна корелација између примене шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала и нивоа квалитета услуга организација ($p=0,139$; $n=910$; $p<0,01$), нивоа продуктивности ($p=0,108$; $n=865$; $p<0,01$), нивоа профитабилности ($p=0,079$; $n=836$; $p<0,05$) и нивоа иновативности организације ($p=0,170$; $n=834$; $p<0,01$). Већи ниво употребе шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала – као методе за развој каријере запослених прати и већи ниво организационих перформанси.

На бази резултата Спирманове корелације између нивоа перформанси организација из земаља Дунавског региона и употребе иновативних метода за развој каријере менаџера, може се закључити да је помоћна хипотеза **X2ц** потврђена јер је утврђено да *постоји статистички значајна повезаност између примене шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала као метода за развој каријере менаџера и перформанси организације.*

Наредна табела приказује сумирани приказ потврђених хипотеза истраживања

Табела 5.1.34. Сумирани приказ потврђених хипотеза истраживања

Хипотезе		Није потврђена	Делимично потврђена	Потврђена
X1a	Постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организација између компанија које користе иновативне методе процене потребе за обучавањем и оних компанија које то не користе.		✓	
X1б	Између примене иновативних метода обучавања и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.			✓
X1ц	Постоји статистички значајна разлика у погледу перформанси организације између компанија које користе иновативне методе евалуације програма обучавања и оних компанија које то не користе.			✓
X1	Примена иновативног приступа у развоју компетенција запослених побољшава перформансе организације.			✓
X2а	Између примене иновативних метода процене потребе за развојем каријере запослених и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.			✓
X2б	Између примене иновативних метода развоја каријере запослених и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.		✓	
X2ц	Између примене иновативних метода развоја каријере менаџера и перформанси организације постоји статистички значајна повезаност.			✓
X2	Примена иновативног приступа у развоју каријере запослених побољшава перформансе организације.			✓

Извор: Истраживање аутора на бази Кранет података

Из табеле 5.1.34 се види да су све три помоћне хипотезе основне хипотезе X1 (односно X1a, X1б и X1ц) потврђене, те хипотеза X1 је потврђена. Од помоћних хипотеза основне хипотезе X2 хипотезе X2а и X2ц су потврђене, а X2б делимично потврђена. На основу ових резултата и основна хипотеза рада X2 је потврђена.

Доказивањем две основне хипотезе (X1 и X2) истраживања ауторка рада завршава анализу Кранет података о пракси обуке и развоја запослених. Како је утврђено да организације које користе иновативне приступе и методе развоја компетенција и каријере запослених остварују и више нивое организационих перформанси, у наредном делу ове докторске дисертације пажња ће бити усмерена на анализу конкретне праксе обуке и развоја запослених у организацији која послује на територији Србије у циљу добијања специфичних информација и могућности за дефинисање модела обуке и развоја на бази свега до сада презентованог.

5.2.Истраживање законитости ефикасног и иновативног развоја запослених у Србији - на бази анализе случаја

Значај људских ресурса за успешно пословање је препознат у бројним домаћим и страним организацијама. Долазак на тржиште Србије бројних мултинационалних компанија донео је новине и трендове у области менаџмента људских ресурса. Са аспекта обуке и развоја запослених присутне су позитивне промене у виду коришћења иновативних метода развоја запослених, као и њихов утицај на укупне

перформансе организације. Сврха анализе случаја јесте приказ праксе обуке и развоја запослених на примеру мултинационалне компаније која је своје пословање проширила и на територију Србије.

Приказ пословања предузећа

Компанија је основана 1950. године у једној европској земљи да би временом ширила пословање и на друге државе, а касније и на друге континенте. У 2007. години је добила награду као светски лидер на тржишту мотора у интегрисаној електроници. Крајем 2010. године компанија започиње пословање и на територији Србије. Током 2015. године отворен је производни погон на подручју Војводине. Делатност компаније је производња електромотора и трансформатора. Компанија је у иностраном власништву са тенденцијом проширивања капацитета сопствене производње у Србији.

Истраживање и развој у компанији посматрају као начин живљења. Компанија је активно посвећена развоју кључних технологија и производа који су од виталног значаја за раст. Развој производа је фокусиран на иновације производа како би својим клијентима помогли да стварају вредност и да се разликују од конкуренције.

Компанија је оријентисана на квалитет, потрошаче, иновације и еколошку свесност. Њен успех се заснива на запосленима чија снага се огледа у реализацији комплетних погонских решења. На основу модуларног система и широког асортимана стандардизованих компоненти могућа је конфигурација и производња прилагођених решења у врло кратком року. На основу наведеног произилазе наведени принципи:

- Одржавање портфолиа производа тржишно оријентисаним и окренутим будућности како би понудили решења купцима која их чине конкурентним;
- Рад са јасно дефинисаним процесима у оквиру ланца вредности;
- Пружање констатно високог нивоа квалитета кроз високо аутоматизоване производне линије и потпуно аутоматске контроле квалитета без обзира на величинуу производње;
- Обавеза сталног побољшавања свих процеса и поштовања релевантних закона и прописа;
- Очување ресурса у коришћењу материјала и потрошње енергије;
- Континуирани развој запослених је саставни део стратегије предузећа и пружа основу за иновациони потенцијал;
- Заштита здравља запослених и континуирани здравствени менаџмент;
- Коректна и отворена сарадња са добављачима и институцијама како би се успоставио однос заснован на поверењу и остварила комуникација са јавношћу.

Наредна табела приказује поједине показатеље пословања предузећа током 2015. и 2016. године.

Табела бр. 5.2.1. Показатељи пословања предузећа

Показатељ	2015. година (у хиљадама динара)	2016. година (у хиљадама динара)
Нето добитак	51649	27439
Укупна актива	755321	619939 почетно стање /379908 крајње стање
Укупна пасива	755321	619939 почетно стање /379908 крајње стање

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

У наставку следи приказ података о броју запослених у компанији према стручној спреми.

Табела бр. 5.2.2 Број запослених према стручној спреми

Степен стручне спреме/ Број запослених	2015. година	2016. година
Основна школа	4	4
Средња стручна спрема	67	106
Виша или висока стручна спрема	4	4
Мастер/Магистарске студије	5	6
Докторат	/	/
Укупно	80	120

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

На основу података може да се закључи да је у периоду од 2015-2016. године компанија имала тенденцију повећања радника са 80 на чак 120 запослених, од чега се највише повећао број радника за средњом стручном спремом.

Табела бр. 5.2.3 приказује структуру запослених према позицији у предузећу.

Табела бр. 5.2.3 Структура запослених према позицији у предузећу

Категорија запослених/ Удео запослених	2015. година	2016. година
Менаџери	6	5
Стручни радници без менаџерске одговорности	5	3
Административни	7	9
Физички радници	82	83
Укупно	100%	100%

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

На основу структуре запослених по позицији, може да се изведе закључак да је у компанији и у 2015. и 2016. години ангажовано најмањи број менаџера и стручних радника, а највише физичких радника.

Везано за стратегијски приступ менаџменту људских ресурса битно је истаћи да компанија поседује следеће стратегије: писану стратегију пословања, писану ХРМ

стратегију и писану стратегију за обуку и развој. Приликом израде/развоја стратегије особа задужена за људске ресурсе је консултована у току каснијих консултација.

Табела бр. 5.2.4 приказује факторе успешности компаније према мишљењу ХР менаџера.

Табела 5.2.4 Фактори успешности компаније

Фактори успешности	2015. година	2016. година
Оптимальна величина предузећа	х	х
Пристапачности квалитетне радне снаге		х
Пристапачност финансијских ресурса		
Квалитет менаџмента		х
Производна технологија		
Ниски трошкови радне снаге	х	х
Друго (молимо означите)		

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Компанија као факторе успешности у 2015. години издваја оптимальну величину предузећа и ниске трошкове радне снаге, док у 2016. години поред већ поменутих фактора наводи и пристапачност квалитетне радне снаге и квалитет менаџмента.

О функционисању ХРМ одељења говоре и добијени подаци о томе да компанија повремено вреднује перформансе ХР одељења, и то изражено преко: задовољства, оданости и флукуације запослених, ХР карти резултата, ТQM, итд).

Табела бр. 5.2.5 приказује податке о флукуацији, апсентизму и значају људских ресурса - изражен кроз удео трошкова радне снаге у укупним оперативним трошковима.

Табела бр. 5.2.5 Подаци о флукуацији, апсентизму и значају људских ресурса

Подаци о радној снази	2015. година	2016. година
Годишња флукуација запослених (% радне снаге која је напустила организацију у претходној години)	12%	10%
Апсентизам (просечан број дана изостанка по запосленом – због боловања и других разлога)	4 дана	6 дана
Значај људских ресурса - % трошкова радне снаге у оперативним трошковима	71%	69%

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Према подацима приказаних у наведеној табели може да се закључи да је у 2016. години флукуација опала са 12% (у 2015. години) на 10%, док се апсентизам повећао са 4 дана на 6 дана по запосленом. Упоредјујући горње податке са Кранет истраживањем у Србији, флукуација запослених износи 6,67 % на нивоу Србије, а на нивоу анкетиране организације 12% у 2015., односно 10 % у 2016. години. Подаци упозоравају на проблем честог одласка радника из предузећа стварајући додатне

трошкове компанији. Апсентизам на нивоу предузећа је нижи од просека у Србији (4% и 6% у посматраним годинама на нивоу датог предузећа и 7,10% на нивоу Србије). Како је на нивоу Србије значај људских ресурса 62,3 %, може се закључити да анкетирана организација има веће учешће трошкова радне снаге у укупним трошковима, те потребно је посветити посебну пажњу на спровођење ХРМ активности.

Након приказа општих података о ХРМ пракси предузећа, следе општи подаци о пракси обучавања и развоја запослених.

Табела бр. 5.2.6 приказује место одлучивања о доношењу одлука о обуци и развоју.

Табела бр. 5.2.6 Место одлучивања о доношењу одлука о обуци и развоју

	Међународно седиште компаније	Национално седиште компаније	Филијала/ одељење/ дивизија	Погон/Установа/ Локална канцеларија
Обука запослених			х	
Развој каријере запослених			х	
Развој менаџмента		х		

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Одлуке о развоју менаџера се доносе на нивоу националног седишта компаније, док развој запослених и менаџмента је у надлежности филијале.

Наредна табела показује да ли постоји систем вредновања радне снаге (за менаџере, стручне раднике, административне раднике) у датој компанији.

Табела 5.2.7 Систем вредновања радне снаге

Категорије радне снаге	Користи се формални систем вредновања	Не користи се формални систем вредновања
Менаџери	х	
Стручни радници	х	
Административни радници или стручни радници	х	

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Компанија формално вреднује све категорије радне снаге.

Следећа табела приказује ко је надлежан за вредновање категорија радне снаге.

Табела 5.2.8 Ко формално вреднује категорије радне снаге?

Особа задужена за вредновања	За менаџере	За стручне раднике	За административне или физичке раднике
Непосредни супервизор			х
Супервизор надређеног	х	х	
Радник			
Подређени			
Колеге			
Не користи се вредновање			

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера менаџера предузећа

Вредновање менаџера и стручних радника врши супервизор надређеног, док вредновање административних и физичких радника обавља непосредни супервизор.

Подаци о вредновању се користе за доношење одлуке о обуци и развоју. Одлуке доноси линијски менаџер у консултацији са ХР менаџером. Потребне за обуком се систематски процењују.

Табела бр. 5.2.9 показује колики је удео трошкова обуке у укупним трошковима радне снаге изражено у процентима.

Табела бр. 5.2.9 Удео трошкова обуке у укупним трошковима радне снаге

Удео у трошковима зарада	2015. година	2016. година
Испод 2%		
2-3%		
4-5%		
6-10%		х
Изнад 10%	х	

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Удео трошкова обуке у укупним трошковима радне снаге се кретао изнад 10% у 2015. години, док је у 2016. години износио између 6% и 10%.

Детаљан приказ праксе обучавања и развоја каријере запослених у предузећу

У наставку ће се детаљније приказати пракса обучавања и развоја каријере запослених у одабраној организацији.

Следећа табела приказује екстензивност обуке – односно број дана колико су запослени у просеку провели на разним обукама.

Табела бр. 5.2.10 Екстензивност обуке - број дана проведених на обуци

Просечан број дана у години	Менаџери	Административни радници	Стручни радници	Физички радници
2015. година	10	15	15	30
2016. година	5	15	15	30

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

У току 2015. године менаџери су провели у просеку 10 дана на обуци, а 2016. године 5 дана, односно просечно време трајања обуке за менаџера смањило се за 50% у односу на 2015. годину. Административни и стручни радници су провели исти временски период (15 дана) на разним обукама и у 2015. и 2016. години. Физички радници провели су највише времена (30 дана) на обуци и у 2015. и у 2016. години, и то због природе делатности компаније.

За упознавање праксе обучавања битно је посматрати и типове програма обуке које компанија обезбеђује својим запосленима. У посматраном предузећу обавезно је присуство на обуци из безбедности на раду и противпожарне заштите, а необавезна обука обухвата разне програме обуке у виду стручни курсеви (семинари) и учења страних језика (курсеви енглеског језика).

Табела бр. 5.2.11 приказује број програма обуке током година.

Табела бр. 5.2.11 Број програма обуке током година

Број програма обуке у години	за менаџере	за стручне раднике	за административне раднике	за физичке раднике
2015. година	2	2	2	3
2016. година	3	3	2	3

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Број програма обуке у 2015. године за менаџере, стручне и административне раднике износи 2, док физички радници имају 3 програма обуке. У 2016. години административни радници су имали 2 програма обуке, док су менаџери, стручни и физички радници имали 3 програма обуке.

Приликом доношења одлуке о врстама обуке за поједине запослене врше се консултације унутар организације. Линијски менаџер у консултацији са ХР менаџером доноси одлуку о томе на коју врсту обуке ће запослени бити упућени.

Табела бр. 5.2.12 приказује значај обуке за новопримљене и раднике запослене дуже од годину дана.

Табела бр. 5.2.12 Значај обуке за новопримљене и раднике запослене дуже од годину дана

Значај обуке	За новопримљене раднике	За раднике који су запослени у компанији дуже од годину дана
Број дана обуке	30	5
Врсте обуке	Базична обука	Обуке из контроле квалитета
Удео трошкова обуке у укупним трошковима обуке	90%	10%

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

За новопримљене раднике број дана на обуци износи 30 (обука је базична), док запослени са радним стажом од дуже од годину дана проведу 5 дана на обуци из контроле квалитета.

Табела бр. 5.2.13 приказује удео запослених у обуци.

Табела бр. 5.2.13 Удео запослених у обуци

Удео запослених, који су учествовали у некој обуци	менаџери	стручни радници	административни радници	физички радници	сви запослени
2015. година					х
2016. година					х

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Током 2015. и 2016. године обуку су прошли сви запослени. За реализацију обуке ангажују се линијски менаџери и спољни предавачи. Обука се изводи у просторијама компаније.

Наредна табела приказује које методе обуке се користе за различите категорије запослених.

Табела 5.2.14 Методе обуке

Методе обуке	за менаџере	за стручне раднике	за административне раднике	за физичке раднике
Предавања / курсеви	х	х		
Обука на послу	х	х	х	х
Учење на даљину				
Приправнички стаж				
Шегртовање				
Менторство	х			
Аудио-визуалне технике	х	х		

Симулације				
Пословне игре				
Обука помоћу рачунара				
Учење кроз авантуру – за изградњу групе				

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Компанија иновативне приступе обуци (попут коучинга, менторства и електронског учења) ређе користи. Коучинг и менторство се користе за развој менаџера (менаџер људских ресурса, менаџер за контролу квалитета, финансијски менаџер и директор компаније). Електронско учење се примењује приликом реализације одређених курсева (код финансијских радника, нпр. праћење књиговодствених курсева).

Компанија систематски вреднује ефикасност програма обуке што приказује и наредна табела.

Табела 5.2.15 Евалуације ефикасности обуке

Метода	Користи се	Не користи се
Укупан број дана по запосленом по обуци	х	
Остваривање циљева постављених у плану обуке и развоја	х	
Евалуација задовољства полазника одмах након обуке		х
Мерење способности полазнике пре обуке и након обуке	х	
Евалуација нивоа знања полазника пре обуке и након обуке		х
Мерење радног учинка полазника преобуке и након обуке	х	
Мерење радног учинка полазника пре и након неколико месеци од обуке	х	
Неформални фидбек од линијских менаџера	х	
Неформални фидбек од запослених	х	

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Компанија користи бројне методе евалуације обуке: укупан број дана запослених на обуци, остваривање циљева постављених у плану обуке и развоја, мерење способности полазника пре обуке и након обуке, мерење радног учинка полазника пре и након неколико месеци од обуке, као и неформални фидбек од запослених и линијских менаџера.

Бројне компаније користе аутсорсинг за обуку и развој запослених. На скали од 1 до 5 истраживана компанија је дала оцену 4 везано за коришћење аутсорсинга за обуку и развој својих запослених.

Табела бр. 5.2.16 Ниво оутсорсинга у организацији

Област/ниво оутсорсинга	1 – не вршимо оутсоурцинг	2	3	4	5 – Оутсоурсинг у потпуности
Обука запослених				x	
Развој запослених				x	

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

У савременом пословању многе организације користе различите програме за развој својих запослених. На привлачење квалитетних радника поред финансијских бенефиција утичу и могућности развоја каријере. Запослене треба посматрати као најважнији ресурс, а обезбеђење могућности за развој каријере, односно елементи организационог каријере менаџмента, повећава конкурентност организације и на тржишту рада.

Табела бр. 5.2.17 показује које категорије запослених користе посебне програме за развој каријере.

Табела бр. 5.2.17 Посебни програми за развој каријере

Посебни програм за развој каријере	менаџери	стручни радници	административни радници	физички радници
2016. година	x			

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Посебним програмима за развој каријере обухваћени су само менаџери. Одлуку о развоју доносе линијски менаџери.

Наредна табела бр. 5.2.18 показује које методе се користе за развој каријере (напомена: оцена 1 означава да не користе ту методу, оцена 3 указује на повремено, док оцена 5 на редовно коришћење дате технике.)

Табела бр. 5.2.18 Методе развоја каријере

	2015. година					2016. година				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Специјални задаци			x					x		
Пројекти за симулацију учења		x								
Обука на послу										
Учешће у раду пројектних тимова										
Формалне шеме умрежавања		x								
Формални планови каријере										
Центри за развој										
Планови сукцесије										
Планирана ротација посла										
Шеме за убрзано напредовање		x								
Међународни радни ангажман		x								
Цоацхинг		x								
Менторство				x				x		
Рачунарски пакети/е-леарнинг					x				x	
Друго:семинари				x					x	

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Најзаступљеније методе које се користе за развој каријере запослених су менторство, електронско учење и разни семинари.

Следећа табела показује на категорије запослених који су укључени у развој каријере.

Табела бр. 5.2.19 Категорије запослених који су укључени у развој каријере

Удео запослених који су били укључени у програме развоја каријере	менаџери	стручни радници	административни радници	физички радници	сви запослени
2015. година	x				
2016. година	x				

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Развојем каријере у компанији су обухваћени само менаџери, како у 2015. и 2016. године.

Наредна табела приказује успешност програма развоја каријере за запослене (објашњење: оцена од 1 до 5; 1- слаб, 2 - испод просека, 3- просечан, 4-бољи од просека, 5-супериоран).

Табела бр. 5.2.20 Успешност програма развоја каријере

Успешност програма развоја каријере	менаџери	стручни радници	административни радници	физички радници	сви запослени
2015. година	4	4	3	3	3
2016. година	4	4	4	4	4

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Током 2015. године успешност програма развоја каријере је била просечна за административне и физичке раднике, а за менаџере и стручне раднике боља од просека. У 2016. години успешност програма се повећала за административне и физичке раднике са просечног на ниво бољи од просека, а за менаџере и стручне раднике је на истом нивоу у односу на претходну годину.

Наредна табела приказује процену талентованих запослених у 2016. години (објашњење: оцена од 1 до 5, 1- слаб или најмањи у индустрији, 2-испод просека, 3- просечан, 4-бољи од просека, 5-супериоран).

Табела бр. 5.2.21 Процент талентованих запослених у 2016. години (%)

Процент идентификованих талената – из разних категорија запослених	менаџери	стручни радници	административни радници	физички радници	сви запослени
2016. година	1	2	2	4	

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Процент талентованих запослених је бољи од просека само у случају физичких радника.

Наредна табела приказује оцену перформанси организације (објашњење: оцена од 1 до 5, 1- слаб или најмањи у индустрији, 2-испод просека, 3- просечан, 4-бољи од просека, 5-супериоран).

Табела бр. 5.2.22 Оцена перформанси организације

	2015. година					2016. година				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Квалитет услуга			x						x	
Продуктивност				x					x	
Профитабилност		x						x		
Стопа иновација			x						x	
Тржишно учешће			x						x	
Укупан приход		x						x		

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

У 2015. години као најбоље оцењена перформанса организације је продуктивност, док у 2016. години висок ниво остварују квалитет услуга, продуктивност, стопа иновација и тржишно учешће.

Наредна табела приказује оцену учинака појединаца, тимова и организације током периода – оцењен на истој скали као у случају претходне табеле.

Табела бр. 5.2.23 Оцена учинака појединаца, тимова и организације током периода

	2015. година					2016. година				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Учинак појединаца			x						x	
Учинак тимова			x						x	
Учинак организације		x						x		

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

У 2016. години појединци и тимови су остварили већи учинак него у 2015. години.

Swot анализа организације обухвата шансе, слабости, снаге и претње са којима се суочава организација. Организације које послују како на глобалном, тако и на локалном нивоу морају да прате бројне промене у окружењу, привредна кретања, технолошке трендове како би остале конкурентне на домаћим и иностраним тржиштима. Наредна табела приказује које су најважније снаге, слабости, шансе и претње са којима се суочава истраживана организација.

Табела бр. 5.2.23 SWOT анализа

Снаге	Слабости
Посвећеност запослених Достижање планираног нивоа обучености запослених Конкурентност производа на тржишту	Висок ниво флукуације запослених
Шансе	Претње
Могућност даљег развијања компаније захваљујући позитивним резултатима из претходног периода	Могућност повећања флукуације запослених због миграције становништва

Извор: Подаци добијени од ХР менаџера предузећа

Компанија је задовољна нивоом посвећености и обучености особља, високом конкурентношћу и могућностима даљег развијања компаније. Проблем са којим се сучава у пословању јесте висока стопа флукуације запослених.

Утврђивање законитости ефикасног и иновативног развоја запослених у предузећу

Како се савремени трендови све више крећу ка коришћењу иновативних приступа, приликом избора организације за анализу случаја требало је изабрати организацију која послује на локалном и глобалном тржишту, врши обуку и развој запослених користећи и бројне иновативне методе развоја. У питању је производна мултинационална компанија која успешно послује на тржишту Србије и планира даљи развој људских ресурса и проширивање производних капацитета.

Менаџмент компаније суочава се бројним изазовима. Производна делатност организације захтева запошљавање великог броја физичких радника и њихову адекватну припрему за рад. Највећи број запослених у испитаној организацији чине запослени са средњом стручном спремом и физички радници. Један од већих проблема са којима се суочавају је управо недостатак адекватне радне снаге услед значајне миграција радно способног становништва.

Када су питању перформансе организације, компанија високо оцењује своје перформансе (продуктивност, иновативност, тржишно учешће и квалитет услуга). С обзиром на позитивно пословање у претходном периоду, компанија има простора за нова запошљавања, проширење и даљи развој.

Компанија поседује следеће врсте стратегија: стратегију пословања, писану ХРМ стратегију, као и писану стратегију за обуку и развој. Особа задужена за питања људских ресурса је укључењена у израду/развој стратегије пословања у току каснијих консултација. Испитана организација убраја у важне факторе успешности оптималну

величину предузећа, квалитетан менаџмент, приступачност квалитетне радне снаге и ниске трошкове радне снаге.

Поређење одговарајућих ХРМ показатеља попут флукуације, апсензизма и учешћа трошкова обуке у укупним трошковима радне снаге пружа добру основу за даљу анализу. Анализирана организација се суочава са високом стопом флукуације запослених, много већом у односу на просек организација у Србији. Удео трошкова радне снаге у укупним трошковима у организацији креће се између 10% и 12%. Компанија има адекватан формализовани систем вредновања учинака запослених, тако да оцењивање перформансе појединаца и тимова врше углавном директни супервизори.

Компанија улаже значајна средства у обуку својих запослених (више од 6% годишњих трошкова запослених), води рачуна о плановима обуке запослених, а у посматраном периоду повећавао се и број дана што запослени проводе на обуци. Због повећања броја радника и значајне флукуације, око 90% трошкова обуке одлази на програме обучавања новопримљених запослених. Као методе обуке компанија фаворизује класичне методе обуке, као што су инструкције, обука на послу, аудио-визуалне технике и менторство. Посебна пажња се посвећује вредновању програма обучавања користећи разне методе евалуације.

Организациони менаџмент каријере у датом предузећу се фокусира на менаџере. Тој групи запослених се пружају формализовани путеви развоја каријере. У посматраном двогодишњем периоду разноврсност програма развоја каријере се сужава, и обухвата углавном само e-learning програме, разне семинаре, као и менторство и специјалне радне задатке.

Обука и развој каријере запослених се у великој мери реализује помоћу аутсоурсинга у сарадњи са разним образовним институцијама.

Иако посматана компанија иновативне методе развоја компетенција и каријере запослених користи само у ограниченом обиму, обука и развој, као ХРМ активност може се описати као успешна јер задовољава организационе циљеве. Успешно се обучавају новопримљени и искуснији запослени, а менаџерима се пружа прилика за развој каријере.

У посматраном двогодишњем периоду се уочава и побољшање индивидуалних и тимских, као и организационих учинака.

На основу студије случаја могу се извести следеће препоруке за производну компанију из Србије, која послује на локалном и међународном тржишту ради побољшања праксе развоја запослених:

- Креирање организационе културе која подстиче учење и развој,
- Постојање планова за развој каријере запослених како на краткорочном, тако и на дугорочном плану,
- Улагање значајних финансијских средстава у обуку и развој компетенција запослених,
- Вредновање програма обучавања користећи разне методе евалуације,

- Израда програма организационог менаџмента каријере,
- Примена иновативних приступа у развоју запослених.

Наведене мере из области обуке и развоја запослених би требале да доведу до побољшања индивидуалних, тимских, као и организационих перформанси пружајући основу за даљи раст и развој.

5.3 Израда модела развоја људских ресурса у функцији организационих перформанси у Србији

На основу анализе литературе и резултата домаћих и страних научних истраживања на тему утицаја активности менаџмента људских ресурса на перформансе предузећа, циљ дисертације је био утврђивање утицаја иновативног приступа развоја људских ресурса на организационе перформансе у Србији и одабраним земљама Дунавског региона.

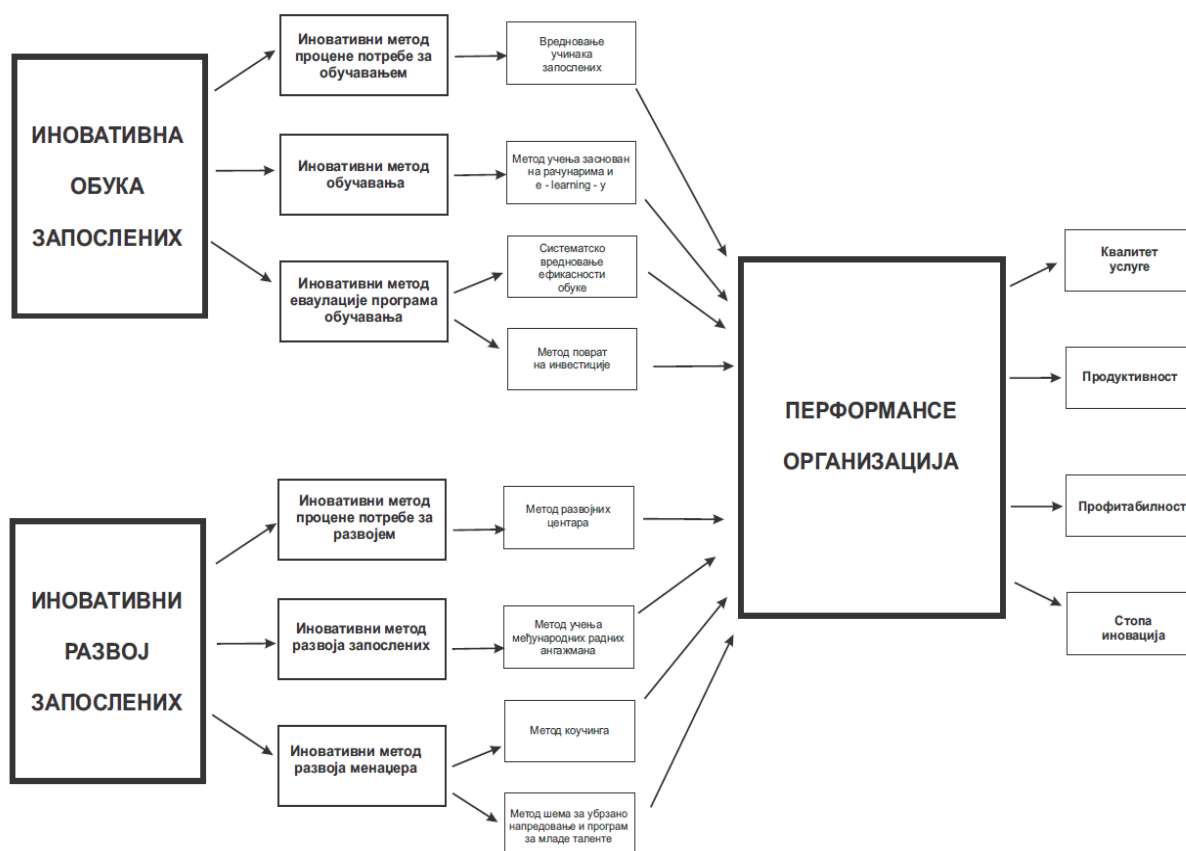
Посебно се изучавао утицај иновативног приступа у развоју компетенција запослених, као и иновативног приступа у развоју каријере запослених на побољшање перформансе предузећа (изражен помоћу квалитета услуге, продуктивности, профитабилности и нивоа иновативности).

У оквиру иновативног приступа у развоју компетенција запослених посебна пажња је посвећена примени иновативних метода процене потребе за обучавањем (изражено помоћу индикатора Коришћење података вредновања учинака запослених за дизајн активности обучавања и Постојање систематске процене потребе за обучавањем), примени иновативних метода обучавања (изражено помоћу индикатора Примена учења заснованог на рачунарима и e-learning-a), примене иновативних метода евалуације програма обучавања (изражено преко индикатора Систематско вредновање ефикасности програма обучавања и Примена методе поврата на инвестиције (*Return on investment*) за евалуацију ефикасности обуке).

У оквиру иновативног приступа развоју каријере запослених посебна пажња је посвећена примени иновативних метода процене потребе за развојем каријере запослених (изражено помоћу индикатора Примена технике развојних центара), примени иновативних метода развоја запослених (изражено помоћу индикатора Примена методе менторства и Примена методе међународних радних ангажмана), као и примени иновативних метода развоја каријере менаџера (изражено помоћу индикатора Примена методе коучинга и Примена шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала).

На основу статистичке анализе резултата Кранет истраживања из 2015/16 године за земље Хрватска, Мађарска, Србија, Словачка и Србија – приказан у тачци 5.1., као и на бази анализе случаја приказан у тачци 5.2. израђен је модел о утицају иновативног

приступа развоја компетенција и развоја каријере запослених на перформансе организација у Србији. Модел је приказан на слици 5.3.



Слика 5.3 Модел развоја људских ресурса у функцији организационих перформанси у Србији (извор: аутор докторске дисертације)

На основу елемената модела иновативног развоја запослених који значајно побољшавају организационе перформансе узимајући у обзир специфичности пословног окружења у Србији и у одабраним земљама Дунавског региона, може се закључити следеће:

На перформансе организације (квалитет услуге, продуктивност, профитабилност, ниво иновација) значајно утиче:

А) У оквиру иновативног развоја компетенције запослених:

- Коришћење података вредновања учинака запослених за дизајн активности обучавања – као елемент Примене иновативне методе процене потребе за обучавањем,
- Примена учења заснованог на рачунарима и e-learning-a - као елемент Примене иновативне методе обучавања,

- Систематско вредновање ефикасности програма обучавања - као елемент Примене иновативне методе евалуације програма обучавања,
- Примена методе поврата на инвестиције (Return on investment) за евалуацију ефикасности обуке - као елемент Примене иновативне методе евалуације програма обучавања.

Б) У оквиру иновативног развоја каријере запослених:

- Примена технике развојних центара – као елемент Примене иновативне методе процене потребе за развојем каријере запослених,
- Примена методе међународних радних ангажмана - као елемент Примене иновативне методе развоја каријере запослених,
- Примена методе коучинга - као елемент Примене иновативне методе развоја каријере менаџера,
- Примена шема за убрзано напредовање и програма за младе таленте високих потенцијала - као елемент Примене иновативне методе развоја каријере менаџера.

У односу на претпостављене елементе дефинисане кроз основне и помоћне хипотезе истраживања уочавају се две разлике:

А) Од елемената иновативног приступа развоја компетенција запослених Постојање систематске процене потребе за обучавањем - као један од коришћених индикатора Примене иновативне методе процене потребе за обучавањем - не утиче значајно на перформансе организација изражено помоћу квалитета услуге, продуктивности, профитабилности и нивоа иновација.

Б) Од елемената иновативног приступа развоја каријере запослених Примена методе менторства - као један од индикатора Примене иновативне методе развоја каријере запослених - не утиче значајно на перформансе организација изражено помоћу квалитета услуге, продуктивности, профитабилности и нивоа иновација.

Као практичне импликација модела иновативног развоја запослених, менаџерима људских ресурса у Србији предлаже се да у циљу побољшања перформансе организација примене иновативни приступ у развоју компетенција запослених, и у оквиру тога:

- редовно користе податке вредновања учинака запослених приликом утврђивања потребе за обучавањем,
- све чешће примене иновативне методе обучавања као што су учење заснован на рачунарима и e-learning-у,
- редовно врше систематско вредновање ефикасности програма обучавања, а о оквиру тога и методу поврата на инвестиције (РОИ).

У оквиру примене иновативног приступа у развоју каријере запослених, менаџерима људских ресурса у Србији предлаже се да:

- све чешће примене иновативне методе процене потребе за развојем каријере запослених, као што је техника развојних центара,
- све чешће примене иновативне методе развоја каријере запослених, као што је техника међународних радних ангажмана,
- све чешће примене иновативне методе развоја каријере менаџера, као што су коучинг или шема за убрзано напредовање и програми за младе таленте високих потенцијала.

На основу резултата истраживања приказан у овој дисертацији може се очекивати да ће адекватна примена горе описаних мера довести до значајног побољшања индивидуалних перформанси појединих запослених, али и перформанси организација у целини.

6. Закључак

Закључна разматрања

У савременим условима пословања императив опстанка и развоја организација представља адекватно управљање људским ресурсима. Глобални услови, растућа конкуренција, транзиција традиционалних економија ка економији заснованој на знању захтевају од савремених пословних система константне иновације производа и услуга и стицање нових вештина, знања и способности радне снаге.

Критичну активност управљања људским ресурсима представљају обука и развој запослених. Једна од актуелних тема која заокупља пажњу научне и стручне јавности јесте како побољшати перформансе појединаца, тимова и организације у целини.

Циљ рада је био да укаже на значај активности менаџмента људских ресурса и објасни њихов утицај на перформансе организације узимајући за пример земље Дунавског региона.

Перформанс менаџмент, као једна од веома актуелних тема у савременој теорији и пракси обрађена је кроз анализу перформанс менаџмента на нивоу организација, процеса, тимова и појединаца. Након детаљног прегледа процеса перформанс менаџмента битно је систематски пратити перформансе, које се могу односити или на понашање запосленог или на постигнути резултат.

За адекватан перформанс менаџмент на нивоу организације потребно је поштовати опште прихваћене принципе и пратити адекватне варијабле. Перформанс менаџмент на нивоу организације у функцији пословне успешности подразумева и одабир и праћење најважнијих кључних перформанс индикатора на нивоу организације.

Пословни процеси резултирају у трансформацији инпута у аутпуте. Успешност пословних процеса постаје све важнији елемент за повећање ефикасности и ефективности организација. За адекватан перформанс менаџмент на нивоу пословних процеса неопходно је обратити пажњу на димензије и фазе мерења резултата пословних процеса. Адекватан менаџмент људских ресурса, посматран као процес, подразумева и праћење најважнијих кључних перформанс индикатора те активности. Најпознатији индикатори су: апсентизам, флукуација, задовољство запослених, оданост запослених итд.

Тимови представљају једну врсту споне између појединачних циљева запослених и организационих циљева предузећа. Како је данас присутна тенденција организације радних задатака у тимски оријентисан рад, организације треба да посвете посебну пажњу изучавању модела и процеса управљања перформансама тимова. Најважнији перформанс индикатори на нивоу тимова су продуктивност, учење, кохезија и интеграција.

Перформанс менаџмент на нивоу појединаца обухвата праћење и оцењивање перформанси запослених, као процес континуираног праћења, вредновања и усмеравања радних резултата и радног понашања, заснованог на одговарајућим

критеријумима, методама и системима процене. У оквиру менаџмента људских ресурса израђени су разне методе за праћење учинака појединаца. Једно од централних питања у области перформанс менаџмента појединаца јесте дефинисање критеријума квалитета оцењивања.

Обука и развој запослених представља комплексну активност менаџмента људских ресурса. Да би развој запослених довело до унапређења појединачних компетенција и пословне успешности организације неопходно је адекватно дефинисати специфичности конкретног програма обуке, фазе процеса обуке, начине индивидуалог и организационог управљања каријером, као и иновативне методе развоја (коучинг, менторство, електронско учење).

Организацијама су на располагању бројне методе за обуку и развој запослених којима се могу побољшати њихове вештине, знања и способности. Одлука о обучавању радника мора да се заснива на адекватној процени потреба за обуком, избором метода, као и ефикасној евалуацији. Крајњи циљ обуке јесте да запослени овладају вештинама неопходним за обављање посла.

Могућности напредовања и развоја каријере представљају битан фактор и код избора радног места. За адекватан менаџмент каријере потребно је познавати сидра каријере, поједине стадијуме и методе развоја каријере. Даснас поред организационог менаџмента каријере, све више запослених посвећује пажњу индивидуалном развоју каријере, водећи рачуна и о равнотежи између приватног и пословног живота.

Са развојем информационих технологија, омогућена је примена различитих иновативних метода развоја компетенција и каријере запослених попут електронског учења, коучинга и менторства. Организације морају да повећају улагања у процесе обуке и развоја како би задржале квалитетне раднике и смањиле флукуацију запослених. Менаџери за људске ресурсе у сарадњи са осталим секторима организације имају одговоран задатак да донесу адекватне одлуке приликом разматрања процеса обуке и развоја.

У научној и стручној литератури се све више говори о утицају развоја људских ресурса на организационе перформансе. Управљање знањем је савремен концепт, а менаџери људских ресурса треба да познавају карактеристике и процесе менаџмента знања. У фази дизајна обуке неопходна су сазнања о утицају одређених компоненти обуке на перформансе организације.

Иновативни приступи у развоју компетенција и каријере запослених могу значајно да побољшају резултате пословања предузећа. За адекватну примену иновативних приступа важно је познавати резултате домаћих и страних истраживања о појединим елементима иновативне обуке и развоја на појединачне и организационе перформансе.

Тој сврси служи емпиријски део рада, где су приказани резултати Кранет истраживања из Дунавског региона са акцентом на карактеристике обуке и развоја запослених. У истраживачком периоду 2014/16 године Економски факултет у Суботици је по други пут извршио испитивање на узорку од 160 организација са територије Србије (106 организација су из приватног, а 54 из јавног сектора). У овом периоду Кранет упитник је попунило 273 организације из Мађарске, 218 из

Словеније, 267 организација из Словачке и 171 организација из Хрватске. Укупан узорак анализе истраживања приказаном у дисертацији чини 1089 организација.

На примеру одабраног предузећа из Србије приказан је и конкретан утицај обуке и развоја запослених на перформансе организације. Као пример организације која се разматрала у студији случаја, изабрана је мултинационална компанија која послује у Србији, поседује сектор за људске ресурсе, производно је оријентисана и примењује иновативне методе развоја људских ресурса. Један од проблема са којима се суочава јесте недостатак адекватне радне снаге. С обзиром на добре пословне резултате из претходног периода, организација има тенденцију проширивања производних капацитета.

На основу анализе података из међународног истраживања Кранет, као и анализе студије случаја на примеру одабране компаније из Србије доказано је да активности обуке и развоја позитивно утичу на перформансе организације, односно да иновативни приступ развоја компетенција и каријере запослених побољшава квалитет услуге, продуктивност, профитабилност и иновативност организације.

Компарација менаџмент праксе у земљи и региону омогућава и утврђивање сличности између пракси људских ресурса, као и усвајање успешних образаца понашања. Према мишљењу аутора, људским ресурсима у организацијама треба посветити више пажње, као и пружити им прилике за даљи развој својих потенцијала. Конкурентска предност организација управо се заснива на људима, њиховим вештинама, знањима и способностима. У периоду економије засновано на знању, иновирање постојећих знања и компетенција запослених је предуслов за успешно пословање организације и достизање таквог нивоа перформанси организација, који омогућава даљи раст и развој.

Научни допринос докторске дисертације

Научни допринос ове докторске дисертације о утицају иновативног приступа развоја запослених на перформансе организације може се посматрати са два аспекта.

Први аспект посматрања доприноса дисертације односи се на детаљно теоретско и емпиријско изучавање праксе обуке и развоја запослених на перформансе предузећа.

У теоретском делу рада дат је систематичан приказ перформанс менаџмент система организације у функцији пословне успешности. Описан је и иновативни приступ развоја запослених у функцији унапређења компетенција и пословне успешности. Посебну пажњу заслужује део о приказу утицаја развоја људских ресурса на организационе перформансе где се приказују резултати доступних истраживања на дату тему.

У емпиријском делу рада детаљно се описује пракса развоја компетенција и каријере запослених у Србији и у одабраним земљама Дунавског региона. Као увод приказа одабране активности менаџмента људских ресурса, приказују се основни показатељи ХРМ праксе. Од елемената праксе развоја компетенција запослених анализирани су

следећи показатељи: примарна одговорност за обуку и развој запослених, постојање писане стратегије за обуку и развој запослених, ефективност обуке (систематичност у процени ефективности обуке), процена о потребама за обуком запослених, значај обуке и развоја (као нивоа улагања у обуку, помоћу анализе удела трошкова обуке у укупним трошковима запослених), екстензивност обуке (броја дана проведених на обуци годишње), методе за евалуацију програма обуке и методе за развој запослених.

Научни допринос дисертације огледа се у детаљној анализи утицаја елемената примене иновативног приступа развоју компетенција и развоја каријере запослених на перформансе предузећа у Србији и одабраним земљама Дунавског региона. Резултати истраживања сликовито су приказани у Моделу развоја људских ресурса у функцији организационих перформанси у Србији, што представља новину у научној дисциплини Менаџмент људским ресурсима. Модел показује који елементи примене иновативног развоја компетенција запослених (процена потребе за обучавањем, метод обучавања и метод евалуације програма обучавања), односно који елементи иновативног развоја каријере запослених (метод процене потребе за развојем, метод развоја запослених и метод развоја менаџера) утичу позитивно на побољшање перформансе организација (изражен помоћу квалитета услуга, продуктивности, профитабилности и нивоа иновација).

Други аспект примене резултата дисертације односи се на стручне аспекте, практичне импликације рада, на могућност усавршавања постојеће праксе обучавања и развоја запослених у Србији. Наиме, изучавањем праксе обучавања и развоја запослених у земљама региона, као и утврђивањем законитости утицаја различитих аспеката иновативног приступа развоја компетенције и каријере запослених на перформанс индикаторе у домаћем пословном окружењу, пружају се елементи за примену таквог модела обучавања и развоја запослених који доприноси побољшању индивидуалних перформанси појединих запослених, али и перформанси организација у целини.

На основу наведеног ауторка дисертације формулисала је конкретне савете за менаџере људских ресурса у Србији за примену елемената иновативног приступа развоја компетенција запослених (коришћење података вредновања учинака запослених приликом утврђивања потребе за обучавањем; примена иновативних метода обучавања, као што су учење заснован на рачунарима и e-learning-у; као и систематско вредновање ефикасности програма обучавања, а у оквиру тога и методу поврата на инвестиције (РОИ)).

Везано за примену елемената иновативног приступа развоја каријере запослених предлаже се примена иновативних метода процене потребе за развојем каријере запослених, као што је техника развојних центара; примена иновативних метода развоја каријере запослених, као што је техника међународних радних ангажмана; као и примена иновативних метода развоја каријере менаџера, као што су коучинг или шема за убрзано напредовање и програми за младе таленте високих потенцијала.

На основу резултата истраживања приказан у овој дисертацији може се очекивати да ће адекватна примена горе описаних мера довести до значајног побољшања индивидуалних перформанси појединих запослених, али и перформанси

организација у целини (изражен кроз квалитет услуге, продуктивности, профитабилности и нивоа иновација).

Ограничења и правци будућих истраживања

Ограничења дисертације односе се углавном на узорак стандардизованог Кранет истраживања и на одабир предузећа за анализу случаја.

Због специфичности методологије Кранет истраживања резултати нису репрезентативни за анализиране земље Дунавског региона. Упитник истраживања се шаље организацијама средње величине, под претпоставком да они имају изражене активности менаџмента људских ресурса. Међутим, попуњавање упитника је на добровољној бази, добијени подаци се подлежу само логичкој провери. Истраживачи нису у могућности да проверавају тачност пружаних података, ни да обезбеде тако велик број попуњених упитника, да се обезбеди репрезентативност резултата.

У земљама Централно-источне Европе постоји затвореност предузећа, не радо показују своју менаџмент праксу и индикаторе успешности пословања. У транзиционим економијама активностима менаџмента људских ресурса се не ретко баве запослени који за то немају потребне компетенције. У таквим случајевима сведоци смо и тога да неки испитаници не разумеју питања која се баве специфичностима ХРМ праксе, не познавају савремене технике обуке и развоја запослених.

Код примене методе анализе случаја посебан изазов представља одабир предузећа. За потребе ове докторске дисертације одабрано је успешно производно предузеће, филијала једне мултинационалне компаније у Србији, које поседује ХРМ одељење и у ограниченом обиму примењује иновативне методе развоја компетенција и каријере запослених. Одабир организације са другачијом величином, делатношћу, власничком структуром, тржишном оријентацијом, итд. сигурно би довело до другачијих резултата везано за примену иновативних метода обуке и развоја запослених и њиховог утицаја на перформансе организације.

Због описаних недостатака будућа истраживања би требала да обухвате већи узорак испитаника, по могућности уз обезбеђење репрезентативности добијених резултата. Било би потребно проширити питања и детаљније анализирати праксу обуке и развоја, као и уврстити нова питања везана за управљање знањем, као и за детаљнију анализу коришћења елемената иновативног приступа развоју компетенција и каријере запослених. Код оцењивања перформанси организације, поред субјективне оцене испитаника, било би неопходно тражити објективне податке – пратити индикаторе успешности пословања.

Будућа анализа резултата према величини, делатношћу, тржишне оријентације као и власништву испитаника могла би да резултира интересантним подацима о пракси ХРМ-а, као и обуке и развоја запослених у одређеним сегментима привреде (мала-

средња и велика предузећа, јавни-приватни сектор, сектор производње-услужни сектор, итд).

Резултати приказани у овој докторској дисертацији могу представљати основу за разна будућа истраживања о развоју компетенција и каријере запослених у Србији и иностранству тако допринети развоју ове веома важне активности менаџмента људских ресурса.

Литература

- 1) Abraham, S. (2011). Individual Career Management and Career Satisfaction among Employees in Indian Banks, International Conference of Technology and Business Management.
- 2) Abu Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A., & Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749.
- 3) Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636.
- 4) Antonacopoulou E.A. (2000). Employee development through self-development in three retail banks . *Journal of Personnel Review*, 29(4),491-508.
- 5) Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organization, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- 6) Aguinis, H. (2009). *Performance management* .2nd Edition. Pearson Education.
- 7) Aguinis, H. (2013). *Performance management*. 3rd Edition. Pearson Education.
- 8) Aziri, B. (2011). Job satisfaction, a literature review. *Management research and practice*, 3 (4), 77-86.
- 9) Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. & Blonk, Roland. (2015). It's All About Career skills: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. *Human Resource Management*, 54(4) 533–551.
- 10) Allen, W.C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System, *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 430-441.
- 11) Alfaro Navarro, J.L., López Ruiz, V.R., & Nevado Peña, D. (2011). Estimation of intellectual capital in the European Union using a knowledge model. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci – Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*, 29(1), 109-132.
- 12) Altman, Y., & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: Corporate learning and organizational change. *Journal of Management Development*, 17 (1), 44–55.
- 13) Antoniu, E., (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(2), 13-22.
- 14) Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I. & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- 15) Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.

- 16) Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 17) Armstrong, M. & Murlis, H (1994). *Reward Management*. London: Kogan Page Limited.
- 18) Armstrong, M. (2006a). *Performance management- Key strategies and practical guidelines*. 3rd edition. London: Kogan Page Limited.
- 19) Armstrong, M. (2006b) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan Page Limited.
- 20) Armstrong, M. (2009a). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*. 4th edition. London: Kogan Page Limited.
- 21) Armstrong, M. (2009b). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London: Kogan Page Limited.
- 22) Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations of a learning organization: Organization learning mechanisms. *Learning Organization*, 10 (2), 74-82.
- 23) Arnold, J. (1997). *Managing Careers into 21st Century*. London: Paul Chapman.
- 24) Arsenijević, O., Trivan, D., Podbregar, I. & Šprajc, P. (2017). Strategic Aspect of Knowledge Management. *Organizacija*, 50, 163-177.
- 25) Arthur, W. Jr., Bennet W. Jr., Edens P.S. & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- 26) Arthur, M.B (1994). The boundaryless career a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(4).
- 27) Baker, D. P., Gustafson, S., Beaubien, J. M., Salas, E., & Barach, P. (2005). Medical team training programs in health care. *Advances in Patient Safety: From Research to Implementation*, 4, 253 – 267.
- 28) Бакотић, Д. & Војковић, И. (2013.) Веза између задовољства запослених и индивидуалних перформанси. *Пословна изврсност*, 1, 31-44.
- 29) Baldwin, T. T., Danielson, C., & Wiggernhorn, W. (1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive*, 11(4), 47-57.
- 30) Baldwin, T. T. & Ford, K. J. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- 31) Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-112.
- 32) Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37, 31-46.

- 33) Bartel, A. (1994). *Productivity gains from the implementation of employee training programs*. *Industrial Relations*, 39 (3), 411-425.
- 34) Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Managemet Review*, 16. 125.
- 35) Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Школска књига.
- 36) Бахтијаревић-Шибер, Ф. (2014). *Стратешки менаџмент људских потенцијала: Сувремени трендови и изазови*. Загреб: Школска књига.
- 37) Beardwell, I.L., Holden, L. & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: a contemporary approach*. Financial Times Prentice Hall.
- 38) Бербер, Н.(2015). *Компарација управљања компензацијама у Републици Србији и земљама Европе*. Докторска дисертација. Суботица: Економски факултет.
- 39) Bernardin, J.H. & Rusell, J.E (1998). *Human Resources Management: An Experiential Approach*, Irwin McGraw-Hill.
- 40) Becker, G. (1964). *Human Capital*, New York: Columbia University Press.
- 41) Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 39(4), 779-801.
- 42) Becker, G.S. (2008). Human capital. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Library of Economics and Liberty. Retrieved from the WorldWide Web: <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>, accessed 11 August 2010.
- 43) Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- 44) Bitici, U. S., Carrie, A. S. & McDevitt, L . (1997). Integrate performance management systems: audit and development goals. *The TQM Magazine*, 9 (1), 46–53.
- 45) Blanchard, P., & Thacker, J. (1999). *Effective Training: system, strategies and practice*. Prentice Hall, Inc.
- 46) Black, S. & Lynch.I (1996). Human capital investments and productivity. *American Economic Review*. 86, 271-296.
- 47) Blstakova. J. (2010). Employees' appraisal as an indicator of the quality of human resources management. *Megatrend Review*. 7(2), 79-99.
- 48) Богићевић - Миликић, Б. (2014). *Менаџмент људских ресурса*. Центар за истраживачку делатност: Економски факултет, Универзитет у Београду.
- 49) Богићевић - Миликић, Б. (2006). *Менаџмент људских ресурса*. Центар за истраживачку делатност: Економски факултет, Универзитет у Београду.

- 50) Bogićević Milikić, B., Janićijević, N., Nojković, A. (2010). Globalization and convergence of human resource management practices in transition economies: the case of Serbia, 26th EGOS Colloquium, Lisbon: Waves of Globalization: Repetition and difference in organizing over time and space, June 28-July 3, Lisbon, Portugal.
- 51) Bogicević Milikić, B., Janićijević, N. & Cerović, B. (2012). Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 4, 445-464.
- 52) Boselie, P. & Pauwe, J. (2010). *The HR value chain*. Internal report, Department of HR-Studies. Tilburg: University, Tilburg.
- 53) Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15(3), 67-94.
- 54) Brewster, C. (2004). European perspective on Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 4, 365-382.
- 55) Brewster, C., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2011). Riding the tiger? Going along with Cranet for two decades - a relational perspective. *Human Resource Management Review*, 21(1), 5-15.
- 56) Brewster, C. & Mayrhofer, W. (2012). *Handbook of Research of Comparative Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- 57) Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management*. London: CIPD
- 58) Brown, M. (2000). *Winning Score: How to Design and Implement Organizational Scorecards*. New York: Productivity Press.
- 59) Burke, L. A. (2001). Training Transfer: Ensuring Training Gets Used on The Job, in L. A. Burke (ed.), *High-Impact Training Solutions: Top Issues Troubling Trainers* (Westport, CT: Quorum Books).
- 60) Burke, L. A. and Hutchins, H. (2009). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263-96.
- 61) Byars, L.L & Rue, L.W. (1991). *Human Resource Management*. 3th Edition. Homewood: Irwin.
- 62) Byars, L.L & Rue, L.W. (2004). *Human Resource Management*. 7th Edition. Boston: Mc-Graw-Hill.
- 63) Veiter, T. (1982). Folk, Ethnic Group in Region. *Canadian Review of Studies in Nationalism*, Charlottetown.
- 64) Vemić-Đurković, J., Jotić, J. & Marić, R. (2013). A Comparative Analysis of Contribution of Human Resource Management to Organizational Performance of Banks in Serbia. *Industrija*, 41(4), 91-107.
- 65) Vokić Pološki N., Kohont A., Slavić A. (2017): Is there something as an Ex-Yugoslavian HRM model? – Sticking to the socialist heritage or covering with neoliberal practices, *Our Economy – Journal of Contemporary Issues in Economics and Business*, 63 (4) 40-53.

- 66) Vološin, M. & Vološin D. (2016). Specific problems of human resource management in foreign owned companies in Slovakia. *Forum Scientiae Oeconomia*, 4 (4), 53-64.
- 67) Vorbeck M. (1998). *Guidance for Career Planning, Educational and Vocational Guidance*, No 61, Berlin.
- 68) Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2011). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286.
- 69) Gadge, R., M. & Medsker, K.L. (1996). *The Conditions of learning*, Forth Worth, TX: Hourt-Brace.
- 70) Galbraith, J.R. & Kazanjian R.K. (1986). *Strategy Implementationan: Structure, Systems and Process*. West Minesota.
- 71) Garvin, D. A. (1993). Building a leaning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-88.
- 72) Goldstein, I.L. & Gillian, P. (1990). Training system issues in the year 2000. *American Psychologist*, 45, 134-143.
- 73) Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- 74) Goldstein, I.L.(1986). *Training in organizations*. 2nd ed. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- 75) Gomez-Meija, L.R., Balkin, D. B & Cardy, R. L.(1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 76) Goh, S. C., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organization. *European Management Journal*, 2 (2), 575–583.
- 77) Granger, R.E. (1998). Computer- Based Training Improves Job Performance. *Personnel Journal*, 68, 116-123
- 78) Graham H.T. & Bennett R. (2005). *Human Resources Management*. 8th Ed., London: The M & E Handbook Series, Longman Group UK Ltd.
- 79) Green F., Tsitsianis N. (2005). An investigation of national trends in job satisfaction in Britain and German. *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3), 401-429.
- 80) Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361–388.
- 81) Greenhause, H.J, Callanan, A.G. & Godshalk, M.V. (2000). *Career Management*. Harcourt College Publishers: The Dryden Press.
- 82) Grey, C. (1998). Against learning, paper presented at the Lancaster-Leeds collaborative conference, *Emergent Fields in Management: Connecting learning and critique*, Leeds, 15–17 July

- 83) Grove, D.A. & Ostroff, C. (1991) Program Evaluation u K.N Wexley (ed) *Developing Human Resources* Washinhton, DC; Bureau of National Affairs:5-185-5-220.
- 84) Grossman, R. and Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15, 103–20.
- 85) Gruber, E. Mandl.I. & Oberolzner, T. (2009). *Learning at the workplace: modernizing, vocational education and training*. Fourth report on vocational training research in Europe, Background report, 2 Cedefop Reference Series 70, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- 86) Gruenfeld, D.H., Thomas-Hunt, M.C, & Kim, P. (1998). Cognitive Flexibility, Communicationa Strategy, and Integrative Complexity in Groups: Public Versus Private Reactions to Majority and Minority Status. *Journal Experimental Social Psychology*, 34, 202-226.
- 87) Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- 88) Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- 89) Dyer, L.&Reves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance wat do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6,145-174.
- 90) Davenport, H.T. (1993). *Process Innovation*. Hardard Business School Press.
- 91) Davis, K. &Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- 92) Dagan, B (2007). Dashboards and scorecards aid in performance management and monitoring. *Natural Gas & Electricity*, September, 23–27.
- 93) Damnjanović, P., Suša B.,Škunca, D., Milenković, S.& Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Etnostil.
- 94) Daft , R. L, Marcic, D. (2001). *Understanding Management*. South Western Thomas Learning.
- 95) Devine, D. J., Clayton, L.D., Phillips, J.L., Dunford, B.B., & Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.
- 96) DeGeus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70–74.
- 97) Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- 98) Delery, J.E. &Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- 99) DeNisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis*, in *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. ed K J Klein and S W J Kozlowski., San

- Francisco: Jossey-Bass.
- 100) Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*, 13th Edition. Pearson Education.
 - 101) Detlor, B., Ruhi, U., Turel O., Bergeron, P., Choo W.C, Heaton, L., & Paquette, S. (2006). The Effect of Knowledge Management Context on Knowledge Management Practices: an Empirical Investigation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 117-128.
 - 102) DeFillippi, R.J & Arthur, M.B (1994). The boundaryless career: a competency based Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15, str. 307
 - 103) Decenzo, D.A., Robbins, S.P., & Verhulst, S.L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*, 11th edition. New York : John Wiley and Sons, Inc.
 - 104) Diedrich, R. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 61-66.
 - 105) Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1–31.
 - 106) Dion, K.(2000). Group Cohesion: From Field of Forces to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 7-26.
 - 107) Дмитровић, В. (2015). Интелектуални капитал као стратешка перформанса организације. Докторска дисертација. Београд: Универзитет у Београду, Факултет организационих наука.
 - 108) Doherty, N., Brewster, Ch., Suutari, V. & Dickmann, M. (2008). Repatriation: the end or the middle? u *International Human Resource Management-A European perspective*, 2nd ed., eds. Dickman, M. Brewster, Ch., Sparrow, P. Routledge, Abingdon.
 - 109) Dowling, P. J, Festing, M. & Engle, A. D. Sr. (2013). *International Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning.
 - 110) Drucker P. (2003). *Managing in the Next Society*. Butterworth: Heineman.
 - 111) Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). Competency-based or a traditional approach to training? *T&D*, 58(4), 46–57.
 - 112) Ђорђевић, Б. (2012). *Успех у каријери*. Ниш: Економски факултет, Универзитет у Нишу.
 - 113) Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
 - 114) Enos, D. E. (2007). *Performance Improvement, Making it happen*. New York: Auerbach Publications
 - 115) Enstrom, J. (2002). Developing Guidelines for Managing Process by Objectives. Magistarski rad. Goteborg: Lulea University of Technology.
 - 116) Zemke, R. E. (1994). Training needs assessment: The broadening focus of a simple construct. In A. Howard (Ed.), *Diagnosis for organizational change: Methods and models* (pp. 139–151). New York:

- Guilford Press.
- 117) Zupan, N. & Kaše, R. 2005. Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 882-906.
 - 118) Ivancevich, J.M. (2003). *Human Resource Management*. 9th Edition. McGraw-Hill.
 - 119) Ivancevich, J.M. (2004). *Human Resource Management*. 10th Edition. McGraw-Hill.
 - 120) Ivancevich, J.M. (2010). *Human Resource Management*. 11th Edition. McGraw-Hill.
 - 121) Ивањи, I. (1989). *Mogućnost institucionalizovane podunavske saradnje, videna iz austrijske perspektive*. 1-36. Београд: ЦСС.
 - 122) Ilgen, D. R. (1994). Jobs and roles: Accepting and coping with the changing structure of organizations. In M. G. Rumsey & C. B. Walker (Eds.), *Personnel selection and classification* (pp. 13 – 32). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 - 123) Inkson, K. (2007). *Understanding Careers, The Metaphors of Working Lives*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
 - 124) Javadein, S., Ebrahimi, E., Fathi, M. (2014). Ranking Employees based on their Career Orientation: Considering Protean and Boundaryless Career Attitudes. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(3) 2014, 136-142.
 - 125) Јакшић, М. & Јакшић, М. (2014). Перформансе организације и задовољство запослених. *Економика*, 60(2), 117-128.
 - 126) Jacobs, R. & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354.
 - 127) Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
 - 128) Jodlbauer, S., Selenko, E., Batinic, B. & Stiglbauer, B. (2011). The relationship between job dissatisfaction and training transfer. *International Journal of Training and Development*, 16(1), 39-53.
 - 129) Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management*. Irwin McGraw-Hill.
 - 130) Jones, M. J. & Jacobs, R. L. (1995). Developing frontline employees: new challenges for achieving organizational effectiveness, in R. Caveman and S. Thiagarajan (eds) *Handbook of Human Performance Systems*. San Francisco: University Associates.
 - 131) Juhasova, E. (2011). Education and training of employees in a multinational corporation as an integral part of the human resource management. Masaryk University Brno.
 - 132) Kamoche, K. (1996). Strategic human resources management within a resources capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213-233.

- 133) Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- 134) Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1-2, 75–85.
- 135) Караман Аксентијевић, Н., Жежић, З. & Ђурић, К.(2008). Управљање људским потенцијалима као претпоставка иновативности и успешности пословања. *Информатологија*, 41(1), 46-50.
- 136) Karoliny Zs., Farkas F. & Poór J. (2009). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management- an international comparative survey. *JEEMS* 1, 9-47.
- 137) Karoliny, Zs., Farkas F. & Poór J.(2010). Sharpening Profile of HRM in Central -Eastern Europe in Reflection of its Developments in Hungary. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 733-747.
- 138) Кахровић, Е. (2012). Управљање перформансама пословних процеса у функцији повећања ефикасности предузећа. Докторска дисертација. Ниш: Економски факултет Ниш.
- 139) Keen, P.G.W (1997). *The Process Edge-Creating Value Where It Counts*. Boston: Harvard Business School Press.
- 140) Kelley, H.H (1962). *The Development of Cooperation in the Minimal Social Situation*. Washington, DC: American Psychological Association.
- 141) Kleiman L., (2004). *Human Resource Management: A Managerial tool for Competitive Advantage*. Atomic Dog Publishing.
- 142) Kontoghiorghes, C., Awbrey, S., & Feurig, P. (2005). Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 185-211.
- 143) Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. CPI Koninklijke Wöhrmann, Zutphen.
- 144) Kohont, A. & Brewster, C. (2014). The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 294-313.
- 145) Krause, O. (2005). *Performance Measurement – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und und Geschäftsprozess-basierte Methode*. Berlin: Technische Universität.
- 146) Kreiger, K., McLinden, D. & Casper, W.J.(2004). Collaborative planning for training, and job performance. *Human Resource Management Review*, 43, 337-351.
- 147) Kreitner, R. & Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. Homewood: BPI/Irwin.
- 148) Krueger, A. & Rouse, C. (1998). The impact of workplace education on earnings, turnover, and job performance. *Journal of Labor Economics*. 16,61-94.
- 149) Крстић, Б. (2007). Управљање перформансама људских ресурса као детерминанта креирања конкурентске предности предузећа. *Теме*, 2, 315-328.

- 150) Крстић, Б. & Секулић, В. (2013). *Управљање перформансама предузећа*. Ниш:Економски факултет Ниш.
- 151) Lawler, Е.Е. (1994). *Total quality management and employee involvement*. Are they compatible?, *Academy of Management Executive*, 8.
- 152) Lazear, Е.Р (1998). *Personnel Economics for Managers*. New York: John Wiley an Sonsa Inc.
- 153) Лајшић, Х. (2016). Развој модела управљања људским ресурсима уз подршку информационих технологија. Докторска дисертација. Нови Сад: Факултет техничких наука.
- 154) Lakshman, С. (2014). Leveraging human capital through performance management process: the role of leadership in the USA, France and India. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1351-1372.
- 155) Lane, D. (2007). Post state state socialism: a diversity of capitalisms. In D. Lane and M. Myant Varieties of Capitalism in Post –Communist Countries. London: *Polgrave Review*, 27(3), 213-226.
- 156) LaFasto, F.M.J. & Larson, С.Е. (2001). *When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed*. Newbury Park, CA: Sage.
- 157) Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and Performance – the Cranet data. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 1995-2003.
- 158) Leković, В., & Štangl Šušnjar, G. (2010). Learning, Education and Development in Comparative Human Resources Management. *Strategic Management – International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 15(4), 53-74.
- 159) Лековић, Б., & Штангл Шушњар, Г. (2010). Обука и развој каријере у компаративном менаџменту људских ресурса земаља Источне Европе. *Анали Економског факултета у Суботици*, 46(23), 23-35.
- 160) Leković, В., Slavić, А., & Berber, N. (2015). Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji - 2014/2015: Izveštaj Cranet istraživanja. Ekonomski fakultet: Subotica, http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/Cranet_2015_Srbija_izvestaj.pdf
- 161) Letts, С. W., Ryan, W. P., & Grossman, А. (1998). *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. San Francisco: Jossey - Bass.
- 162) Liedtka, J. M. (1996). Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 20-34.
- 163) Litano, M., & Major, D. (2016). Facilitating a whole-life approach to career development: the role of organizational leadership. *Journal of Career Development*, 43(1), 52-65.
- 164) Lunch, R.L., Cross, K.F. (1995), *Measure UP!: How to measure Corporate Performance*, Blackwell Publishers, Oxford, str.6.

- 165) Lucas, R., Marinova M., Kucerova, J. & Vetrokova, M. (2004). Hrm practices in emerging economies: a long way to go in the Slovak hotel industry? *International Journal of Human Resources Management*, 15(7), 1262-1279.
- 166) Mabert, V.A. & Schmenner, R.W (1997). Assessing the Roller Coaster of Downsizing. *Business Horizons*, 40 (4), 45-53.
- 167) Malaolu, V. A. & Ogbuabor J.E. (2013) Training and Manpower Development, Employee Productivity and Organizational Performance in Nigeria: an Empirical Investigation. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 2(5), 163-17.
- 168) Manolescu, A. (2003). *Human Resource Management*. 4th Edition. Bucarest: The Economic Publishing House.
- 169) Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- 170) Марковина, Ј. (2013). Задовољство послом и оданост организацији - примјер Агрономског факултета Загреб, Зборник радова 48. хрватског и 8. међународног симпозија агронома, Пољопривредни факултет Свеучилишта Јосипа Јурја Стросмауера у Осиеку: Дубровник, 17.-22. фебруар 2013. године, 190–194.
- 171) Марушић, С. (1994). *Управљање и развој људских потенцијала*. Загреб: Економски институт Загреб.
- 172) Марушић, С. (2006). *Управљање људским потенцијалима*. Адеко Загреб.
- 173) Maslić Seršić D. & Šverko B. (2000). Croatian workers in the period of transition : a five-year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*. 39 (2), 363-376.
- 174) Mathis, R. & Jackson, J. (2010). *Human Resource Management*. South-Western, Cengage Learning.
- 175) Mack, R., Ravin, Y., & Byrd, R. J. (2001). Knowledge portals and the emerging digital knowledge workplace. *IBM Systems Journal*, 40(4), 925-955.
- 176) Magginson, L.C., Franklin, G.M. & Byrd, M.J., (1995). *Human Resource Management*. Huston. TX: DAME
- 177) Melnikas, B. (2011). Knowledge Economy: Synergy Effects, Interinstitutional Interaction and Internationalization Processes. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(4), 367-379.
- 178) Миланковић, Ј. (2015). Дунав као саобраћајна артерија и осовина развоја у Републици Србији. Докторска дисертација. Нови Сад: Природно математички факултет Нови Сад.
- 179) Miles, R.E. & Snow, C.C (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies succeed or Fail*. New York: Free Press
- 180) Милић, Б. (2016). *Лидерство и учећа организација*. Докторска дисертација. Нови Сад: Факултет техничких наука.

- 181) Милојевић, Р., & Ђорђевић, Б., (2012). *Менаџмент људских ресурса*. Ниш: Економски факултет, Универзитет у Нишу.
- 182) Mitki, Y. & Herstein R. (2007). Innovative Training in Designing Corporate Identity. *Industrial and Commercial Training*, 39(3), 174-179.
- 183) Moravec, M. (1994). A new view of employee development. *International Journal of Career Management* 6(1), i–ii.
- 184) Morley, M.J., Slavic, A., Poór, J. & Berber, N. (2016). Training practices and organisational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented Organisations in Central & Eastern Europe. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 1-27.
- 185) Мосуровић Ружичић, М. (2012). Организације и иновације. Монографија, Институт Михаило Пупин Београд.
- 186) Moullin, M (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Buckingham: Open University Press.
- 187) Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*. 3, 757-785.
- 188) Muehlen, M. Shapiro, R. (2010), Business Process Management In: vom Brocke, J., Rosemann, M. (jr.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems*. Berlin: Springer.
- 189) McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.
- 190) McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313–326.
- 191) McCarthy, A.M. & Garavan, T.N (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 14-15.
- 192) McCracken, M., & Heaton N. (2012). From 'tucked away' to 'joined at the hip': understanding evolving relationships within the HRBP model in a regional energy company. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 182-198.
- 193) Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Lorenzo D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance. *Intangible capital*, 11 (2), 166-189.
- 194) Nzuve, S. N. M. (2007). *Elements of Organizational Behavior*. University of Nairobi Press, Nairobi (first published in 1999).
- 195) Nieuwenhuis, L., Coenen, J., Fouarge, D., Harms, T., & Oosterling, M. (2012). *De creatie van publieke*.
- 196) Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E. & Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 251-272.

- 197) Nilsson, S., Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 26 – 45.
- 198) Novak, A. (2017). Knowledge management and organizational performance – literature review. Management Challenge in a Network Economy. *Internacional conference 2017 Technology, Innovation and Industrial Management*, 17-19 May 2017, Lublin Poland.
- 199) Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B. & Wright, M.P. (1997). *Human Resource Management- Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- 200) Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2003). *Human Resource Management- Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- 201) Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96–104.
- 202) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- 203) Obisi, C. (2011). Employee Training and Development in Nigerian Organisations: Some Observations and Agenda for Research. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 82-91.
- 204) Oduma, C., & Were, S. (2014). Influence of career development on employee performance in the public university, a case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(2), 1-16.
- 205) OECD. (2005). “Oslo Manual”, 3rd edition.
- 206) Orpen, Ch. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management and Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- 207) O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2006). Innovation in NTBFs: Does leadership really matter?. *International Entrepreneurship and Managerial Journal*, 2(2), 299-314.
- 208) Örtenblad, A. (1998). The difference between organizational learning and learning organization', paper presented at the Lancaster-Leeds collaborative conference, *Emergent Fields in Management: Connecting learning and critique*, Leeds, 15–17 July
- 209) Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26(1), str. 47.
- 210) Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- 211) Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Chichester, Sussex: Wiley.
- 212) Pauwe, J. & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance : a contextual approach*. Oxford: University Press
- 213) Pedler, M. Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable*

- development*. London: McGraw-Hill.
- 214) Perez, H., Caspi A. (2011): *Training and Development*. In: *Cranet survey on Comparative Human Resource management – International Executive Report 2011*. Cranet. Cranfield. p. 97.
- 215) Peronja, I. (2015). Performance effects of the business process change in large enterprises: The case of Croatia, *Management*, 20(1), 1-22.
- 216) Peters, T. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a managerial revolution*. Old Tappan, NJ: Macmillan.
- 217) Peters, J. (1996). *A learning organization syllabus*. *Learning Organization*, 3(1), 4-10.
- 218) Petz B. (1992). *Psihološki riječnik*. Zagreb: Prosvjeta, str. 475.
- 219) Petrović-Gajić, D. (2008): *Regionalna saradnja u Podunavlju i strategija Srbije*. Međunarodni naučni forum „Dunav-reka saradnje“, Beograd.
- 220) Pettinger, R. (2002), *Mastering Employee Development*, Palgrave, Hampshire, str. 14.
- 221) Pierce, J. & Delahaye, B.L. (1996). Human resource management implications of dual career couples. *International Journal of Human Resource Management*, 7(4), str. 921.
- 222) Poór, J., Štangel Šušnjar, G., Slavić, A., & Karoliny, Zs. (2012). Training Practice in Central and Eastern European Companies Based on Cranet Research. (Chapter 3.7). In: Illés, Cs. B. (ed.) *SMEs' Management in the 21st Century – Challenges and Solutions*, str. 271-283. Czestochowa, Poland: Czestochowa University of Technology.
- 223) Pollard, E and Hillage, J (2001). *Explaining e-Learning*, Report No 376, Institute of Employment Studies.
- 224) Powell, W. & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 199–220.
- 225) Pološki Vokić, N. (2016) Pološki Vokić, N. (2016). Fifteen years of strategic HRM philosophy in Croatian companies – Has HRM department evolved into a strategic partner? *Strategic Management*, 21(2), 37-44.
- 226) Porth, S. J., McCall, J., & Bausch, T. A. (1999). Spiritual themes of the “learning organization.” *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), 211-220.
- 227) Probst, G., & Buchel, B. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 228) Purcell, J., Hutchinson, S. & Kinnie, N (1998). *The Lean Organisation*, IPD, London
- 229) Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- 230) Phelps, R. (1996). Cadbury Trust in Teamwork. *Management Today*, September.

- 231) Ралевић, П., Драгојловић, А., Добродолац, М. Денић, & Н., Нешић, З. (2015). Побољшање организацијских перформанси управљањем људским ресурсима. *Технички вијесник*. 22, (2015), 263-269.
- 232) Rašula, J., Bosilj- Vukšić, V., & Indihar -Štemberger M. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and business review*. 14(2), 147-168.
- 233) Richbell S., Szerb L., Vitai Zs. 2010. HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32 (3): 262-280.
- 234) Robbins S.P. & Judge T. A. (2007). *Organizational Behaviour*. 12th edition. Pearson, Prentice Hall.
- 235) Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, S. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245–258.
- 236) Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards, D. J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis, An Integrated Approach*. Pearson Education, Prentice Hall.
- 237) Rummler, G., Brache, A. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- 238) Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85–100.
- 239) Savić, M. & Dakić, S. (2016). Demographics, migration and brain drain in the danube region. *Economic themes*. 54(4), 469-483.
- 240) Saks, A. & Burke-Smalley, L. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104-115.
- 241) Saks, A. M. (2002), 'So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick'. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39, 29–30.
- 242) Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K.A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice? *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- 243) Saffady, W. (1998). *Knowledge management: A manager's briefing*. Prairie Village, KS: ARMA International.
- 244) Segers, J. & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51, 99–120.
- 245) Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- 246) Сикавица, П. & Нернаус, Т. (2011). *Дизајнирање организације-структуре, процеси, послови*. Загреб: Нови Информатор

- 247) Singh, H. (2003). *Effective Blended Learning Programs. Educational Technology*, 43 (6), 51-54.
- 248) Slavić, A., & Berber, N. (2014). The Impact of Training on Organizational Outcomes in the CEE Region - Focus on Hungary, Serbia, Slovenia and Slovakia. *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century*. Budapest: Obuda University, 155-168.
- 249) Slavic, A., & Berber, N. (2016). The Effect of Performance-based Rewards on Organizations' Outcomes in Serbia: Evidence from Cranet Research 2015. *Proceedings of 16th International Joint Conference Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment*, May 27, 2016, Prague, Czech Republic and Bratislava, Slovakia, str. 327-337
- 250) Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- 251) Sleezer, C. M. (1993). Training needs assessment at work: A dynamic process. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 247-264.
- 252) Sloman, M. (2003). *Training in the Age of the Learner*. London: CIPD.
- 253) Sparrow, P. & Hiltrop, J.M. (1997). Redefining the Field of European Human Resource Management? A Battle between National Mindsets Transition? *Human Resource Management*, 32 (2), 201-219.
- 254) Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc
- 255) Stavrou, E.T. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Review*, 16, (2), 186-201.
- 256) Stata, R. (1989, Spring). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 63-74.
- 257) Steiner, I. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- 258) Станишић Вјештица, О. (2016). Утицај обуке и образовања на перформансе организације и задовољство запослених. Докторска дисертација. Београд: Универзитет Унион Београдска банкарска академија - Факултет за банкарство, осигурање и финансије.
- 259) Станојевић, Д. (2017). Учење и развој у функцији организационих перформанси. XXIII Интернационални научни скуп CM2017 Стратегијски менаџмент и системи подршке у одлучивању. Суботица: Економски факултет.
- 260) Станојевић, Д., (2010). Менаџмент знања. *Анали Економског факултета у Суботици*, 46(23), 207-217.
- 261) Stetar, B. (2005). Training: It's not always the answer. *Quality Progress*, 38(3), 44-49.
- 262) Stone, Raymond. (2010). *Human resource management*. 7th edition. John Wiley and Sons Australia, Ltd.

- 263) Storey, A.J. (2000). Fracture lines in the career environment, u *The Future of Career*, eds, Collin A., Young A.R., Cambridge University Press, str. 26.
- 264) Strategija za dunavski region: uspešne priče. Preuzeto sa http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/danube/documents/eusdr_success_stories_sr.pdf (08.06.2017).
- 265) Strother J. (2002). An Assessment of the Effectiveness of e-Learning in Corporate Training Programs. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3(1), 1-17.
- 266) Стругар Јелача, М. (2015). Утицај динамике иновација на креирање модела менаџмент активности. Докторска дисертација. Суботица: Економски Факултет.
- 267) Shea, G.P. & Guzzo, R.A (1987). Spring. „Group Effectiveness: What really Matters? Sloan Management Review, 28(3), 25-31.
- 268) Shonhiwa, S. O. & Gilmore, H. L. (1996). Development of human resources: a portfolio Strategy. *SAM Advanced Management Journal Winter*, 16–23.
- 269) Scarborough, H & Carter, C. (2000). *Investigating Knowledge Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- 270) Scarborough, H, Swan, J & Preston, J. (1999). *Knowledge Management: A Literature Review*. London: Institute of Personnel and Development.
- 271) Schramm, J. (2001). *The Change Agenda*. London:CIPD.
- 272) Schwalje, W. (2014). Knowledge-based economic development as a unifying vision in a post-awakening Arab World. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 14 (1, 2, 3), 47-73.
- 273) Schein, E.H. (1971). The Individual, the organization and the Career: A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- 274) Schein, E.H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, Ma Addison-Wesley, cit. u Inkson, K. (2007), *Understanding Careers, The Methafors of Working Lives*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- 275) Schein, E. H. (1993). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 276) Schonwille, M. (2001). Does training generally work? Explaining labour productivity effects from school and training. *International Journal of Management Reviews*. 22,158-172.
- 277) Schuler, S. & Jackson, S. (1987). Linking service climate and customers perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- 278) Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., & Kabst, R. (2011). Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: the Cranet project as an example. *Human Resource Management Review*, 21(1), 16-26.

- 279) Szlávicz Á. & Šušnjar G. (2013): The Situation of Human Resource Management in Serbia pp. 70-79. In: *Research Studies and Case Compilations of SHRM in Transitional Countries of Europe- Research Monograph and Case Compilation* (ed: Poór J., Šeben Z.) Selye Janos University, Faculty of Economics - J. Selye University, Komarno, Slovakia.
- 280) Swain, P. (1999). Organizational learning: Developing leaders to deal with continuous change— a strategic human resource perspective. *Learning Organization*, 6 (1), 30–37.
- 281) Swanson, R. A. (2007). Defining intergalactic human resource development (HRD). *Human Resource Development International*, 10(4), 455–457.
- 282) Swanson, R. A., & Holton, E. F. III (2009). *Foundations of human resource development*, 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 283) Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 284) Тадић, Ј. (2015). Моделирање управљања перформансама организације перформансама предузећа у функцији оптимирања економског успеха. Докторска дисертација. Суботица: Економски факултет.
- 285) Tailor, D. & Walley, E. (2002). Hijackin the Holy Grail? Emerging HR practices in Croatia. *European Business Review*, 14(4), 294-298.
- 286) Takei H. & Ito, Y. (2007). Human resource management and governance in Central and Eastern Europe: case studies in Bulgaria and Slovak Republic. *Policy and Governance Working Papers*, 119, 1-28.
- 287) Tan, J. (2000). Knowledge management – just more buzzwords? *British Journal of Administrative Management*, March/April, (10–11).
- 288) Tenner, A.R. & DeToro, I.J. (2000). *Process Redesign: The implementation Guide for Managers*. Prentice Hall
- 289) Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45.
- 290) Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 251-273.
- 291) Ulrich, D., Younger, J. Brockbank, W. & Ulrich, M. (2013) . State of HR Profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- 292) Farkas, F., Karoliny, M-né. & Poór, J. (2007). Human resource management in Hungary in light of Eastern European and global comparison. *Working Paper Series*, 1 (1), 1-42.
- 293) Farren, C., & Young, M. (1995). *The manager role in Career Development: Linking Employee Aspirations and Organizational Aims*, In: Ritvo, R. A., Litwin, A.H.R, Butler, L. Managing in the age

- of hange, Alexandria: NTL Institute. 98-110.
- 294) Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), 263-282.
- 295) Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class*, New York: Harper Business.
- 296) Fombrun, C. Tichz, N.M & Devana, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- 297) Ford, J. K. and Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: an updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10, 22–41.
- 298) Frank, F.D. & Taylor, C.R. (2004). Talent management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- 299) Fugate, B.S., Stank, T.P. & Mentzer, J.T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27, 247-264.
- 300) Hall, D.T (1976). *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, CA, Goodyear, cit. u Hall, D.T (2004), *The protean career: A quarter-century journey*, *Journal of Vocational Behavior*, 65, str. 1
- 301) Hall, D.T. (1986). *An Overview of Current Career Development Theory and Practice*, Career development in organizations, Jossey Bass, San Francisco, cit. u Abraham, S. (2011). *Individual Career Management and Career Satisfaction among Employees in Indian Banks*, International Conference of Technology and Business Management, March, 28-30, str. 619.
- 302) Hall, D. (2002). *Careers In and Out Of Organizations*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- 303) Hall, B., & LeCavalier J. (2000). *E-Learning Across the Enterprise: The Benchmarking Study of Best Practices*.
- 304) Hamel, G & Prahalad, C. K. (1989). *Stratetig Intent*. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- 305) Hammonds, J. (2002). *Handle with Care: How UPS Handles Packages Starts with How UPS Handles Packages Starts with How It Handles Its People*. *Fasttcompany*, 102-103
- 306) Hamlin, R. G, Ellinger, A.D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: a crosscultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9 (3), 305–31
- 307) Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement*. New York: Mc-Graw Hill.
- 308) Harrington-Mackin, D. (1994). *The Team Building Tool Kit*, New York: AMACOM
- 309) Harrison, R. (2000). *Employee Development*. London: IPM.
- 310) Harmon, P. (2010), *The scope and Evolution Business Process Management* u: vom Brocke, J., Rosemann, M. (ur.), *Hanbook on Business Process Management 1: Introduction , Methods and Infomation Systems*, Berlin: Springer

- 311) Hendry, C., Bradley, P. & Perkins, S. (1997) . *Missed*, *People Management*, 15 May 20–25
- 312) Heraty, N. & Morley, M. (1998). Training and development in the Irish context: Responding to the competitiveness agenda?, in: *Journal of European Industrial Training*, 22, 4-5, 190- 204.
- 313) Heckl, D. & Moormann, J. (2010). *Process Performance Management*. In: Vom Brocke, J., Rosemann, M. (jr), *Handbook on Business Process Managemet 2: Strategic Aligment, Governance, People and Culture*, Springer, Berlin.
- 314) Herrenkohl, R. (2004). *Becoming a team: Achieving a goal*. Mason: Thomson/South Western.
- 315) Hirsh, W. & Jackson, C. (2004). *Managing Careers in Large Organizations*. London: The Work Foundation.
- 316) Hodgetts, R.M. & Kuratko, D.F. (1991). *Management*, 3rd ed, San Diego Harcourt Brace Jovanovich str. 329.
- 317) Holland, J.L. (1985). *Makind Vocational Choices: A theory of Vocational Personalities, Work Environments*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- 318) Holton, E. F. III (2005). Holton’s evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 37–54.
- 319) Holton, E. F. III, Bates, R. A. & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333–60.
- 320) Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- 321) Cañibano, L., García-Ayuso, M., & Sánchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a iterature review. *Journal of Accounting Literature*, 19, 102-130.
- 322) Castellanos, RM.,& Martín, MY. (2011). Factors which cause enterprises to invest in training. The Spanish case. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci – Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*, 29(1), 133-153.
- 323) Cascio, F.W. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits, Fifth Editon*. New York: McGraw-Hill.
- 324) Cascio, F.W., (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits, Sixth Editon*, New York: McGraw-Hill.
- 325) Cascio, W.F. &Aguinis, H. (2008). Staff in twenty first century organizations. *Academy of Management* . 2(1), 133-165.
- 326) Cleveland, J. N., & Murphy, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130–135.
- 327) Clutterbuck, D. & Megginson (2005). *Making coaching work*. London: CIPD.

- 328) Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-28
- 329) Coyle, W. (1995), „Dual career couples become main inhibitor to relocation, HR Monthly, pp 4-5 Study by Wendy Coyle and Associates, reported in Way, N.(1995), „Moving on“, BRW, 4 Dec, p. 13.
- 330) Craig, R. (1995). *The ASTD training and development handbook: a guide to human resource development*. 4th edition. McGraw- Hill.
- 331) Csath M. (2006). The problem of going from training to learning: the case of Hungary. *Development and Learning in Organizations*, 20 (1), 13-15.
- 332) Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: The coach model. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), 17-18.
- 333) Chevalier, R. (2008). Performance analysis for business results. *Training*, 45(1), 42.
- 334) Choi, B., Poon, S.K. & Davis, J.G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementary theory-based approach. *Omega – the International Journal of Management Science*, (36), 235-251.
- 335) Štang-Šušnjar, G. & Zimanji V.(2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica.
- 336) Шушњар Ш. Г., Славић А. & Бербер, Н. (2017). *Менаџмент људских ресурса*. Суботица: Економски факултет Суботица.
- 337) Qin, C. & Baruch, Y. (2010): The impact of cross-cultural training for expatriates in a Chinese firm, in: *Career Development International*, 15(3), 296-318.
- 338) Quinn, J. B (1992) *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York.
- 339) Waterman, R.H., Jr., Waterman, J.A., Collard, B.A. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, 72 (4), 87-95.
- 340) Walters, M (1995). *Developing organizational measures*. In: *The Performance Management Handbook*, ed M. Walters, Institute of Personnel and Development, London.
- 341) Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, New York Press, cit. u Inkson, K. (2007), *Understanding Careers: The metaphors of working lives*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, str. 203.
- 342) Welbourne J. (2007). Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *Journal of Vocational Behaviour*.70: 312-325.
- 343) Werner, J. & DeSimone, R., (2009). *Human Resource Development. 5th Edition*, South-Western, Cengage Learning.

- 344) Werner, J., DeSimone, R., (2011). *Human Resource Development. 6th Edition*, South- Western, Cengage Learning.
- 345) Wilson, P.(2004). *Human Resource Development*, London: Kogan Page.
- 346) Work Force Analytics: *How organizational staff size influences HR metrics*. (2015). Society for Human Resource Management.
- 347) Wright, M., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- 348) Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan L.M, (2003). The impact of HR practices on the performance of business unit. *Human resource management Journal*, 13(3), 21-36.
- 349) Wright, P.M&Nishii, I.H. (2007). *Strategic HRM and organizational Behavior: Integrating Multiple Leves of Analysis*. CAHRS Working Paper 07-03, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labour Relations
- 350) Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

Прилози

Прилог 1.: Кранет упитник коришћен у истраживачком периоду 2014-16 године

Прилог 2.: Упитник коришћен за Анализу случаја

Прилог 3.: Приказ истраживања о утицају обуке и развоја запослених на перформансе организација

KAKO POPUNITI OVAJ UPITNIK

Ovaj upitnik je sastavljen tako da popunjavanje bude što jednostavnije i brže. Kod većine pitanja odgovor se označava zaokruživanjem ponuđenog odgovora. Samo nekoliko traženih informacija zahteva dodatnu proveru.

Ovaj upitnik sadrži pitanja o politici i praksi upravljanja ljudskim resursima (HRM) u organizaciji ili delu organizacije (divizija, poslovna jedinica) u kojoj Vi imate odgovornost za kadrovska pitanja.

Upitnik je sastavljen tako da se koristi za istovremeno dobijanje podataka od zaposlenih u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru; zbog toga Vam formulacija nekih pitanja može zvučati pomalo nepoznato.

Molim Vas da označite organizacionu jedinicu u vezi koje odgovarate na postavljena pitanja:

a. Da li je Vaša organizacija deo veće grupe kompanija/insitucija?

- DA
- NE

b. Ako jeste, da li Vi odgovarate za celu Grupu u Vašoj zemlji?

- DA
- NE

DEO I: HRM AKTIVNOSTI U ORGANIZACIJI**1. Otprilike, koliko imate zaposlenih radnika (na platnom spisku) u Vašoj organizaciji?**

UKUPNO	<input type="text"/>
MUŠKARCI	<input type="text"/>
ŽENE	<input type="text"/>

2. Molimo Vas da navedete sledeće udele kategorija zaposlenih (od ukupno 100%):

A. Menadžeri (% radne snage)	<input type="text"/>
B. Stručni radnici (bez menadžerskih odgovornosti) (% radne snage)	<input type="text"/>
C. Administrativni i/ili fizički radnici (% radne snage)	<input type="text"/>

3a. Da li imate posebno odeljenje za ljudske resurse (HR odeljenje)?

- DA
 NE

3b. Ako imate, otprilike koliko je ljudi zaposleno u odeljenju za kadrovske/ljudske resurse u Vašoj organizaciji?

UKUPNO	<input type="text"/>
MUŠKARCI	<input type="text"/>
ŽENE	<input type="text"/>

4. Da li osoba odgovorna za ljudske resurse ima mesto u odboru direktora ili odgovarajućem najvišem rukovodstvu organizacije?

- DA
 NE

5. Odakle je regrutovana osoba odgovorna za kadrovska (HR) pitanja? (Molimo Vas da odaberete samo jednu ponuđenu opciju).

- A. Iz kadrovskeg/HR odeljenja
 B. Iz kruga ne-HR specijalista u Vašoj organizaciji
 C. Iz kruga HR specijalista van Vaše organizacije
 D. Iz kruga ne-HR specijalista van Vaše organizacije

6. Da li Vaša organizacija poseduje pisanu:

	DA	NE
A. Izjavu o misiji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Strategiju poslovanja/usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Kadrovsku/HRM strategiju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. HR strategiju za regrutaciju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. HR strategiju za obuku i razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Izjavu o korporativnoj društvenoj odgovornosti (CSR (corporate social responsibility) uopšteno znači takav način poslovanja koji pored uobičajenog zakonom predviđenog načina rada uzima u obzir i šira etička načela i očekivanja javnosti.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Izjavu o uvažavanju raznolikosti zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ukoliko Vaša organizacija ima strategiju poslovanja/usluga, u kojoj fazi je osoba odgovorna za kadrovska/HR pitanja uključena u njenu izradu (razvoj)?

- A. Od početka
- B. U toku kasnijih konsultacija
- C. Nije konsultovana
- D. Nema odgovora (ne postoji poslovna strategija)

8. Ko ima primarnu odgovornost za donošenje odluke u vezi sa sledećim pitanjima? (Molimo Vas da označite jednu opciju u svakom redu)

	Linijski menadžer	Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom	HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom	HR odeljenje
A. Zarade i beneficije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Regrutacija i selekcija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Obuka i razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Industrijski odnosi (odnosi poslodavaca i zaposlenih)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Povećanje/smanjenje radne snage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. U kojoj meri vršite outsourcing sledećih poslova eksternim pružaocima usluga?

	0 = Ne vršimo outsourcing	1	2	3	4 = Outsourcing u potpunosti
A. Obračun zarada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Penzije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Beneficije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Obuka i razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Izmeštanje/smanjenje radne snage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. HR informacioni sistemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Rekrutacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Selekcija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Obrada rutinskih zahteva primljenih od menadžera/zaposlenih (npr. HR call centar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Da li koristite sledeće mogućnosti da sprovedete HR aktivnosti?

	DA	NE
A. Informacioni sistem za ljudske resurse (HRIS) ili elektronski HRM sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Self-service menadžera (Fukcionalnost elektronskog HR sistema koji omogućava menadžerima da upravljaju različitim zadacima koji se odnose na HR direktno za svoje zaposlene, pre nego da se oslanjaju na HR odeljenje da ono to učini)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Self-service zaposlenog (Fukcionalnost elektronskog HR sistema koji omogućava zaposlenima da upravljaju različitim HR zadacima koji se odnose na njih same, npr. promena ličnih podataka, bukiranje odmora, potraživanje troškova (claiming expenses))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. U kojoj meri se performanse kadrovskog/HR odeljenja vrednuju?

Ni u kakvoj meri				U vrlo velikoj meri
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Molimo Vas da označite koje od ponuđenih metoda selekcije koristite u Vašoj organizaciji?

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni i/ili fizički radnici	Generalno se ne koristi
A. Panel intervju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Pojedinačni intervju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Popunjavanje prijave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Psihometrijski testovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Centri procene/Assessment center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Profili na društvenim mrežama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Preporuke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Testovi sposobnosti/praktičanradni zadatak kandidata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Tehnički testovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Numerički testovi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Online testovi za selekciju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Da li Vaša organizacija poseduje akcione programe koji obuhvataju neku od sledećih grupa kako bi unapredili njihovo učešće u radnoj snazi?

	Regrutacija	Obuka	Razvoj karijere	Grupa nije obuhvaćena
A. Etničke manjine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Stariji radnici (preko 50 godina starosti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Osobe sa invaliditetom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Žene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Žene koje se vraćaju na tržište rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Nekvalifikovana radna snaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Mladi radnici (ispod 25 godina starosti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Molimo Vas da ukažete na približan procenat zaposlenih u Vašoj organizaciji koji koriste sledeće oblike radnih aranžmana?

	Ne koristi se	1-5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-50%	>50%
A. Rad vikendom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Rad u smenama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Prekovremeni rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Ugovor o godišnjem broju radnih časova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Skraćeno radno vreme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Podela posla između zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Fleksibilno radno vreme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Privremeni rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Ugovori na fiskno vreme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J. Rad od kuće (Radnici koji rade u svom domu i ne moraju biti elektronski povezani sa svojim radnim mestom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K. Teleworking (Radnici koji rade u svom domu i elektronski su povezani sa fiksnim radnim mestom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L. Kondenzovana radna nedelja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEO III: RAZVOJ ZAPOSLENIH

1. Da li imate formalni sistem vrednovanja za sledeće kategorije radne snage?

	DA	NE
A. Menadžeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Stručni radnici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Administrativni i/ili fizički radnici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ukoliko Vaša organizacija poseduje sistem vrednovanja, ko je formalno zadužen za obezbeđenje inputa/podataka za proces vrednovanja?

	Za menadžere	Za stručne radnike	Za administrativne i/ili fizičke radnike	Generalno se ne koristi
A. Neposredni supervizor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Supervizorov nadređeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Sam radnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Podređeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Kolege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Da li se podaci o vrednovanju koriste za donošenje odluka u sledećim oblastima?

	DA	NE
A. Zarada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Obuka i razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Kretanje u karijeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Planiranje radne snage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Da li sistemski procenjujete potrebu za obukom Vaših zaposlenih u organizaciji?

- DA
- NE

5. Otprilike, koliki procenat od godišnjih troškova zarada se trenutno troši na obuku? (Zaokružite najpribližniji procenat)

- 0% 1% 2% 3% 4% 5% 6% 7% 8% 9% 10% >11

6. Otprilike, koliko dana godišnje navedene kategorije radne snage provode na obuci?

A. Menadžeri (broj dana godišnje po zaposlenom)

B. Stručni radnici (broj dana godišnje po zaposlenom)

C. Administrativni i/ili fizički radnici (broj dana godišnje po zaposlenom)

7a. Da li sistematično vrednujete efikasnost obuke zaposlenih u Vašoj organizaciji?

- DA
 NE

7b. Ako da, koje od sledećih tehnika koristi Vaša organizacija prilikom vrednovanja efikasnosti obuke?

	Koristi se	Ne koristi se
A. Ukupan broj dana obuke po zaposlenom u godini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke i razvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Evaluacija reakcije polaznika odmah nakon obuke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Merenje radnog učinka polaznika pre i odmah nakon obuke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Merenje radnog učinka polaznika pre i nekoliko meseci nakon obuke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Neformalni feedback/povratna informacija od linijskih menadžera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Neformalni feedback/povrtana informacija od zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Povrat na investicije (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. U kojoj meri koristite sledeće metode za razvoj karijere:

	0 = Ni u kakvoj meri	1	2	3	4 = U vrlo značajnoj meri
A. Specijalni zadaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Projekti za stimulaciju učenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Obuka na poslu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Učestvovanje u radu projektnih timova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Formalne šeme umrežavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Formalni planovi karijere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Centri za razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Planovi sukcesije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Planirana rotacija poslova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J. Šeme za ubrzano napredovanje/ visoki potencijali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K. Međunarodni radni angažmani (iskustvo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L. Coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M. Mentorstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
N. Računarski paketi/ e-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEO IV: KOMPENZACIJE I BENEFICIJE

1. Na kom nivou su determinisane osnovne zarade za sledeće kategorije zaposlenih?

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni i/ili fizički radnici	Generalno se ne koristi
A. Kolektivno pregovaranje na nivou zemlje ili privredne grane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Kolektivno pregovaranje na regionalnom nivou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Nivo kompanije/odeljnja i sl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Nivo ustanove/pogon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Individualno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Da li nudite neke od sledećih elemenata zarada?

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni i/ili fizički radnici	Generalno se ne koristi
A. Šeme za podelu akcija (suvlasništvo u kapitalu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Podela profita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Opcije/pravo na kupovinu akcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Fleksibilne beneficije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Stimulacija zasnovana na individualnim performansama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Bonus zasnovan na individualnim ciljevima/performansama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Bonus zasnovan na timskim ciljevima/performansama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Bonus zasnovan na organizacionim ciljevima/performansama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Nenovčane stimulacije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Da li nudite neke od navedenih šema (beneficije) pored onih koje su zakonski obavezne?

	DA	NE
A. Obdanište za decu zaposlenih (subvencionisano ili ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Dodatak za smeštaj dece u obdanište	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Šeme za pauze u karijeri/neplaćeno odsustvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Porodijsko odsustvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Odustvo oca radi nege deteta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Roditeljsko odsustvo (Roditeljsko odsustvo podrazumeva odsustvo roditelja van porodijskog odsusva ili odsustva oca radi nege deteta, i odnosi si se na primer za negu bolesnog deteta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Penzijsko osiguranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Pauza za edukaciju/obuku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Privatno zdravstveno osiguranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J. Fleksibilne/kafeterija beneficije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEO V: ODNOSI ZAPOSLENIH I POSLODAVACA I KOMUNIKACIJA

1. Koji procenat od ukupnog broja zaposlenih u Vašoj organizaciji su članovi sindikata? (Molimo Vas da zaokružite približan procenat)

- 0%
 1%- 10%
 11%-25%
 26%-50%
 51-75%
 76-100%
 Ne znam

2. Koliki je uticaj sindikata u Vašoj organizaciji?

Nimalo Vrlo značajan uticaj

3. Da li priznajete ulogu sindikata u kolektivnom pregovaranju?

- DA
 NE

4. Da li imate zajedničke konsultativne komitete ili radničke savete/savete zaposlenih?

- DA
 NE

5. U kojoj meri koristite sledeće metode za obaveštavanje zaposlenih o važnim pitanjima?

	0=Nimalo	1	2	3	4=U veoma velikoj meri
A. Direktno višem rukovodstvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Preko neposrednog nadređenog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Preko predstavnika sindikata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Putem saveta zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Kroz redovne sastanke zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Grupni brifinzi/informisanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Elektronska komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Koje kategorije zaposlenih su formalno obaveštene o sledećim pitanjima?

	Menadžeri	Stručni radnici	Administrativni i/ili fizički radnici	Generalno se ne koristi
A. Poslovna strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Finansijski rezultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Organizacija rada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. U kojoj meri koristite sledeće metode putem kojih zaposleni prenose svoje stavove menadžerima?

	0=Nimalo	1	2	3	4=U veoma velikoj meri
A. Direktno višem rukovodstvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Preko neposrednog nadređenog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Preko predstavnika sindikata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Preko saveta zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Preko redovnih sastanaka zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Grupni brifinzi/informisanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G. Šeme predloga/sugestija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H. Ankete o stavovima zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I. Elektronska komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEO VI: PODACI O ORGANIZACIJI

1. Molimo Vas da naznačite glavni sektor (ili usluge) u kojem poslujete (označite jedan od ponuđenih koji najbliže opisuje delatnost Vaše organizacije)?

- A. Poljoprivreda, lov, šumarstvo, ribarstvo, rudarstvo i eksploatacija kamena
- B. Proizvodnja hrane, pića, tekstila, drveta i papira, koksa, derivata nafte i sličnih proizvoda
- C. Proizvodnja hemikalija, farmaceutskih proizvoda i medicinskih hemijskih proizvoda
- D. Proizvodnja baznih metala i metalnih proizvoda, plastike i drugih nemetalnih proizvoda
- E. Proizvodnja kompjutera, elektronskih proizvoda i elektronske opreme
- F. Proizvodnja mašina i opreme
- G. Proizvodnja opreme za transport
- H. Ostala proizvodnja
- I. Električna struja, gas, vodena para i vodoovod, menadžment otpadom
- J. Građevina
- K. Trgovina na veliko i na malo
- L. Transport i skladištenje
- M. Usluge smeštaja i ishrane, izdavačka delatnost i radiodifuzne aktivnosti
- N. Telekomunikacije, IT i druge informacione usluge
- O. Finansijske i osiguravačke usluge
- P. Računovodstvo, menadžment, arhitektura, inženjering, naučna istraživanja i druge administrativne aktivnosti i usluge podrške
- Q. Javna administracija i obavezno socijalno osiguranje
- R. Obrazovanje
- S. Zdravstvene usluge, briga o nezbrinutima i socijalna zaštita
- T. Drugo

2a. Da li Vaša organizacija pripada:

- Privatnom sektoru
- Javnom sektoru
- Neprofitnom sektoru
- Mešovitom (javni i privatni sektor)

2aa. Ako ste privatni sektor, da li ste otvoreno akcionarsko društvo (kotira se na berzi)?

- DA
- NE

2ab. Ako ste javni sektor, da li ste:

- Nacionalni
- Regionalni
- Lokalni

2b. Da li je kompanija u vlasništvu i/ili pod kontrolom primarno jedne porodice?

- Da
- Ne
- Nije moguće dati odgovor

2ba. Ako jeste, da li je porodica aktivno uključena u menadžment kompanije?

- DA
- NE

3. Koji procenat operativnih troškova (troškova poslovanja) čine troškovi radne snage?

% operativnih troškova

4. Ako ste organizacija iz privatnog sektora, kako biste opisali bruto prihod Vaše organizacije u prethodne 3 godine?

- A. Značajno iznad troškova
- B. Dovoljan da kreira mali profit
- C. Dovoljan za pokriće troškova (prelomna tačka rentabiliteta)
- D. Nedovoljan za pokriće troškova
- E. Toliko nizak da prouzrokuje gubitke

5. Upoređujući se sa ostalim kompanijama u Vašoj delatnosti, kako biste ocenili performanse Vaše organizacije vezano za:

	Slab ili najmanji u industriji	Ispod proseka	Prosečan ili jednak konkurenciji	Bolji od proseka	Superioran	Nema odgovora
A. Kvalitet usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Nivo produktivnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Profitabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Stopa inovacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Učinak na berzi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F. Pitanja zaštite životne sredine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kako biste opisali glavno tržište na kom posluje Vaša organizacija? (Molimo Vas da odaberete samo jedan od ponuđenih odgovora)

- A. Lokalno
- B. Regionalno
- C. Nacionalno
- D. Kontinentalno
- E. Svetsko

7. Da li se tržište na kom posluje Vaša organizacija:

Smanjuje u velikoj meri	Ne menja se	Raste u velikoj meri
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Da li je Vaša organizacija bila uključena u neki od navedenih procesa promena u poslednje tri godine?

(Odaberite sve promene koje su se desile od ponuđenih)

	DA	NE
A. Akvizicija (preuzimanje) druge organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Preuzimanja od strane druge organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Merdžer (spajanje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Relokacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Demerdžer (razdvajanje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ukoliko je Vaš odgovor bio pozitivan na prethodno pitanje (pitanje broj 8 ovog dela upitnika), u kom momentu je kadrovsko/HR odeljenje bilo uključeno u dati proces?

(Odberite samo jedno)

- A. Od početka
- B. Kroz kasnije konsultacije
- C. Tokom implementacije
- D. Nije konsultovan

10. Molimo Vas da nam otprilike ukažete na sledeće informacije o Vašoj radnoj snazi:

A. Godišnja fluktuacija
 (unesite % fluktuacije godišnje) (Fluktuacija se računa kao % ukupne radne snage koja je napustila organizaciju u prethodnoj godini)

C. Absentizam/Izostanci sa posla/bolovanje (unesite prosečan broj dana po zaposlenom godišnje)

11. Koji je procenat zaposlenih u Vašoj organizaciji sa 25 i manje godina?

- 0%
 1%- 10%
 11%-25%
 26%-50%
 51-75%
 76-100%
 Ne znam

12. Koji je procenat zaposlenih u Vašoj organizaciji sa 50 i više godina?

- 0%
 1%- 10%
 11%-25%
 26%-50%
 51-75%
 76-100%
 Ne znam

13. Koji je procenat radne snage u Vašoj organizaciji sa višim/univerzitetskim obrazovanjem?

(Prvi nivo viskog obrazovanja, VI/, VII/1 i više)

- 0%
 1%- 10%
 11%-25%
 26%-50%
 51-75%
 76-100%
 Ne znam

14. U kojoj zemlji se nalazi korporativno sedište Vaše organizacije?

(Molimo Vas da ukažete na početnu matičnu kompaniju ukoliko je Vaša organizacija deo veće grupe)

15. Kada je osnovana Vaša organizacija(koje godine)?

16. Da li je Vaša organizacija (ili deo organizacije za koju dajete odgovore): (Molimo Vas da odaberete samo jedan od ponuđenih odgovora)

- A. Korporativno sedište međunarodne organizacije
 B. Korporativno sedište nacionalne organizacije
 C. Filijala međunarodne organizacije
 D. Filijala nacionalne organizacije
 E. Nezavisna organizacija sa više od jedne lokacije
 F. Nezavisna organizacija sa jednom lokacijom

17. Ukoliko je Vaša organizacija deo veće grupe kompanija/divizija (uključujući i javni sektor) molimo Vas da ukažete na to gde se donose odluke o sledećim pitanjima:

	Međunarodno sedište kompanije	Nacionalno sedište kompanije	Filijala/ Odeljenje/Divizija	Pogon/Ustanova/Lokalna kancelarija
A. Zarade i beneficije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Rekrutacija i selekcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Obuka i razvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Odnosi poslodavaca i zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Povećanje/smanjenje zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Razvoj menadžmenta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIČNI PODACI

1. Da li radite u HR sektoru/odjeljenju Vaše organizacije?

- DA
 NE

2. Ukoliko radite u HR sektoru/odjeljenju, koliko dugo radite na poslovima specijaliste za kadrovske/HR poslove?

Ukupno godina

3. Da li ste Vi najviši kadrovski/HR menadžer u organizaciji?

- DA
 NE

4. Vi ste:

- Muškarac
 Žena

5. Koliko dugo radite u Vašoj organizaciji?

Ukupno godina

6a. Da li imate univerzitetsku diplomu?

- DA
 NE

6b. Ako imate, u kojoj akademskoj oblasti ste stekli najviši nivo obrazovanja?

- A. Poslovne studije
 B. Ekonomija
 C. Sociologija ili psihologija
 D. Društvene nauke/Umetnost/Jezici
 E. Pravo
 F. Inženjering
 G. Pirodne nauke
 H. Drugo

ZAHVALJUJEMO VAM ŠTO STE ODVOJILI VREME ZA POPUNJAVANJE OVOG UPITNIKA

S poštovanjem,

Prof. dr Božidar Leković
Doc. dr Agneš Slavić
Nemanja Berber MSc

Istraživački tim Ekonomskog fakulteta iz Subotice

Univerzitet u Novom Sadu
Ekonomski fakultet u Subotici
Segedinski put 9-11
24000 Subotica
Telefon:
+381 24 628 034
+381 24 628 037
E-mail:
slavica@ef.uns.ac.rs
berber@ef.uns.ac.rs

Прилог бр. 2 Упитник коришћен за Анализу случаја

I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I HRM AKTIVNOSTIMA

1. Molim Vas označite broj zaposlenih po stručnoj spreml – za 2014., 2015. i 2016. godinu.

Stepen stručne spreml/ Broj zaposlenih	2014. godina	2015. godina	2016. godina
Osnovna škola			
Srednja stručna spreml			
Viša ili visoka stručna spreml			
Master/Magistarske studije			
Doktorat			
Ukupno			

2. Molim Vas označite udeo zaposlenih (u %) po navedenim kategorijama za 2014., 2015. i 2016. godinu.

Kategorija zaposlenih/ Udeo zaposlenih	2014. godina	2015. godina	2016. godina
Menadžeri			
Stručni radnici bez menadžerske odgovornosti			
Administrativni			
Fizički radnici			
Ukupno	100%	100%	100%

3. Da li menadžer za ljudske resurse ima mesto u odboru direktora ili odgovarajućem najvišem rukovodstvu preduzeća? Molim vas zaokružite adekvatan odgovor.

a) DA b) NE

4. Da li Vaša kompanija poseduje sledeće vrste strategija? Molim Vas označite adekvatan odgovor.

Vrste strategija	Da	Ne
Pisana strategija poslovanja		
Pisana HRM strategija		
Pisana HR strategija za obuku i razvoj		

5. Ukoliko Vaša organizacija poseduje strategiju poslovanja, u kojoj fazi je osoba odgovorna za HR pitanja uključena u njenu izradu/razvoj?

Faza uključivanja	Odgovor
A. Od početka	
B. U toku kasnijih konsultacija	
C. Nije konsultovana	
D. Ne postoji poslovna strategija	

6. Koji su najvažniji faktori uspešnosti Vaše organizacije? Molim Vas zaokružite najvažnije faktore uspešnosti (višestruki odgovor) za 2014., 2015. i 2016. godinu.

Faktori uspešnosti	2014. godina	2015. godina	2016. godina
Optimalna veličina preduzeća			
Pristupačnosti kvalitetne radne snage			
Pristupačnost finansijskih resursa			
Kvalitet menadžmenta			
Proizvodna tehnologija			
Niski troškovi radne snage			
Drugo (molimo označite)			

7. Da li se u Vašoj kompaniji vrednuju performanse HR odeljenja? (izraženo preko: zadovoljstva, odanosti i fluktuacije zaposlenih, HR ScoreCard, TQM, itd)

a) Ne b) Povremeno c) Redovno

8. Molimo Vas da nam ukažete na sledeće informacije o radnoj snazi:

Podaci o radnoj snazi	2014. godina	2015. godina	2016. godina
Godišnja fluktuacija zaposlenih (% radne snage koja je napustila organizaciju u prethodnoj godini)			
Apsentizam (prosečan broj dana izostanka po zaposlenom – zbog bolovanja i drugih razloga)			
Značaj ljudskih resursa - % troškova radne snage u operativnim troškovima			

9. Molimo Vas da ukažete na to na kom nivou se donose starteške odluke o sledećim pitanjima u Vašoj kompaniji?

	Međunarodno sedište kompanije	Nacionalno sedište kompanije	Filijala/odeljenje/divizija	Pogon/Ustanova/Lokalna kancelarija
Obuka zaposlenih				
Razvoj karijere zaposlenih				
Razvoj menadžmenta				

II PRAKSA OBUKE I RAZVOJA ZAPOSLENIH

1. Da li koristite formalni sistem vrednovanja za pojedine kategorije radne snage?

Kategorije radne snage	Koristi se formalni sistem vrednovanja	Ne koristi se formalni sistem vrednovanja
Menadžeri		
Stručni radnici		
Administrativni radnici ili stručni radnici		

2. Ukoliko Vaša organizacija poseduje sistem vrednovanja, ko je formalno zadužen za obezbeđenje podataka za proces vrednovanja pojedinih kategorija zaposlenih?

Osoba zadužena za vrednovanja	Za menadžere	Za stručne radnike	Za administrativne ili fizičke radnike
Neposredni supervizor			
Supervizor nadređenog			
Radnik			
Podređeni			
Kolege			
Ne koristi se vrednovanje			

3. Da li se podaci o vrednovanju koriste za donošenje odluka o obuci i razvoju?

- a) **Da** b) **Ne**

4. Ko ima primarnu odgovornost za donošenje odluke u vezi sa aktivnostima obuke i razvoja (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)?

- a) **Linijski menadžeri** b) **HR odeljenje** c) **Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom**
d) **HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom** e) **drugo:**
- _____

5. Da li sistemski procenjujete potrebu za obukom u Vašoj organizaciji?

- a) **Da** b) **Ne**

6. Koliki je udeo troškova obuke u ukupnim troškovima radne snage (označite jedan od ponuđenih odgovora za svaku ponuđenu godinu)?

Udeo u troškovima zarada	2014. godina	2015. godina	2016. godina
Ispod 2%			
2-3%			
4-5%			
6-10%			
Iznad 10%			

7. Koliki je prosečan broj dana koji su zaposleni pojedinih kategorija proveli na obuci u posmatranim godinama?

Prosečan broj dana u godini	Menadžeri	Administrativni radnici	Stručni radnici	Fizički radnici
2014. godina				
2015.godina				
2016. godina				

8. Molim Vas navedite najvažnije programe obuke, koje nudite Vašim zaposlenima (na primer: učenje stranog jezika, obuka o bezbednosti na radnom mestu.....)

9. Koliko različitih vrsta programa obuke ste organizovali za razne kategorije zaposlenih?

Broj programa obuke u godini	za menadžere	za stručne radnike	za administrativne radnike	za fizičke radnike
2014. godina				
2015.godina				
2016. godina				

10. Ko odlučuje o tome, koji zaposleni u kojoj vrsti obuci učestvuje?

a) Linijski menadžeri b) HR odeljenje c) Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom

d) HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom e) drugo:

11. Kako biste ocenili značaj program obuke za novoprimitljene zaposlene i za iskusije radnike u 2016. godini?

Značaj obuke	Za novoprimitljene radnike	Za radnike koji su zaposleni u kompaniji duže od godinu dana
Broj dana obuke		
Vrste obuke		
Udeo troškova obuke u ukupnim troškovima obuke		

12. Koliki udeo različitih kategorija zaposlenih je učestvovalo u raznim programima obuke u posmatranim godinama?

Udeo zaposlenih, koji su učestvovali u nekoj obuci	menadžeri	stručni radnici	administrativni radnici	za fizičke radnici	svi zaposleni
2014. godina					
2015.godina					
2016. godina					

13. Generalno, ko vrši obuku zaposlenih?

- a) iskusnije kolege b) menadžeri c) osoblje zaduženo za obuku d) spoljni predavači
 e) drugo: _____

14. Koje metode obuke koristite za razne kategorije zaposlenih? (možete označiti više odgovora)

Metode obuke	za menadžere	za stručne radnike	za administrativne radnike	za fizičke radnike
Predavanja / kursevi				
Obuka na poslu				
Učenje na daljinu				
Pripravnički staž				
Šegrtovanje				
Mentorstvo				
Audio-vizualne tehnike				
Simulacije				
Business games				
Obuka pomoću računara				
Učenje kroz avanturu – za izgradnju grupe				
Drugo: _____				

15. Gde se izvodi obuka Vaših zaposlenih?

- a) U kompaniji b) u obrazovnim institucijama c) na drugom mestu:

16. U kojoj meri koristite inovativne pristupe razvoja ljudskih resursa (coaching, mentoring, e-learning) ?

a) **Ne koristimo** b) **retko koristimo** c) **često koristimo**

17. Da li sistematično vrednujete efikasnost obuke u Vašoj organizaciji?

a) **Da** b) **Ne**

18. Ukoliko sistematično vrednujete efikasnost obuke, koje od navedenih tehnika koristite za evaluaciju?

Metoda	Koristi se	Ne koristi se
Ukupan broj dana po zaposlenom po obuci		
Ostvarivanje ciljeva postavljenih u planu obuke i razvoja		
Evaluacija zadovoljstva polaznika odmah nakon obuke		
Merenje sposobnosti polaznika pre obuke i nakon obuke		
Evaluacija nivoa znanja polaznika pre obuke i nakon obuke		
Merenje radnog učinka polaznika preobuke i nakon obuke		
Merenje radnog učinka polaznika pre i nakon nekoliko meseci od obuke		
Neformalni feedback od linijskih menadžera		
Neformalni feedback od zaposlenih		
Drugo: _____		

19. U kojoj meri vršite outsourcing obuke i razvoja zaposlenih (označite po jedan od ponuđenih odgovora)?

Oblast/nivo outsourcinga	1 - ne vršimo outsourcing	2	3	4	5 - Outsourcing u potpunosti
Obuka zaposlenih					
Razvoj zaposlenih					

20. Napomene vezano za obuku zaposlenih u Vašoj kompaniji:

21. Da li ste koristili posebne metode – programe za razvoj karijere različitih kategorija zaposlenih u prethodnim godinama?

Posebni program za razvoj karijere	menadžeri	stručni radnici	administrativni radnici	fizički radnici
2014. godina				
2015.godina				
2016. godina				

22. Ko odlučuje o razvoju zaposlenih?

- a) **Linijski menadžeri** b) **HR odeljenje** c) **Linijski menadžer u konsultaciji sa HR menadžerom**
d) **HR menadžer u konsultaciji sa linijskim menadžerom** e) **drugo:**

23. Za koje ciljne segmente imate posebne programe razvoja? (Na primer: mladi talentovani stručnjaci)

24. U kojoj meri ste koristili sledeće metode za razvoj karijere Vaših zaposlenih (ocenite od 1 do 5.

Ocena 1 označava da ne koristite tu metodu, ocena 3 ukazuje na povremeno, dok ocena 5 na redovno korišćenje date tehnike.)

	2014. godina					2015. godina					2016. godina				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Specijalni zadaci															
Projekti za simulaciju učenja															
Obuka na poslu															
Učešće u radu projektnih timova															
Formalne šeme umrežavanja															
Formalni planovi karijere															
Centri za razvoj															
Planovi sukcesije															
Planirana rotacija posla															
Šeme za ubrzano napredovanje															
Međunarodni radni angažman															
Coaching															
Mentorstvo															
Računarski paketi/ e- learning															
Drugo: _____															

25. Označite udeo zaposlenih, koji su učestvovali u različitim programima razvoja karijere

Udeo zaposlenih, koji su bili uključeni u programe razvoja karijere	menadžeri	stručni radnici	administrativni radnici	fizički radnici	Svi zaposleni
2014. godina					
2015.godina					
2016. godina					

26. Koje programe razvoja karijere nudite menadžerima? Molim Vas kratko ih opišite.

27. Kako biste ocenili uspešnost programa razvoja karijere na nivou kompanija i za različite kategorije zaposlenih u prethodnim godinama? (objašnjenje: ocenite od 1 do 5, 1- slab, 2-ispod proseka, 3- prosečan, 4-bolji od proseka, 5- superioran)

Uspešnost programa razvoja karijere	menadžeri	stručni radnici	administrativni radnici	fizički radnici	svi zaposleni
2014. godina					
2015.godina					
2016. godina					

28. Molim Vas, označite procenat identifikovanih talenata i zaposlenih s visokim razvojnim potencijalom u 2016. godini.

Procenat identifikovanih talenata – iz raznih kategorija zaposlenih	menadžeri	stručni radnici	administrativni radnici	fizički radnici	svi zaposleni
2016. godina					

29. Napomene vezano za razvoj zaposlenih u Vašoj kompaniji:

3.Molim Vas označite najvažnije snage, slabosti, šanse i pretnje Vaše organizacije.

Snage	Slabosti
Šanse	Pretnje

4.Napomene vezano za performanse Vaše kompanije:

ZAHVALJUJEMO SE NA IZDVOJENOM VREMENU I ULOŽENOM TRUDU!

**Прилог 3.: Приказ истраживања о утицају обуке и развоја
запослених на перформансе организација**

Табела				
Приказ истраживања о утицају обуке и развоја запослених на перформансе организација				
Бр.	Аутор/истраж.	вел. узорка	одговореност стопа (%)	Перформансе организације
1	Ahmad & Schroeder (2003)	107	60	Obuka ima pozitivne efekte na posvećenost ($r = .52^{**}$) i operativnu učinkovitost ($r = .37^{**}$).
2	Aragon-Sanchez, et al. (2003)	457	9	Obuka ima pozitivan efekat na kvalitet, (5 items, $a = .73$), profitabilnost
3	Ballot, Fakhfakh & Taymaz (2001)	290	Arhivski podaci	Obuka dovela do povećanja ROI (288% u Francuskoj i 441% u Švedskoj)
4	Ballot, et al. (2006)	350	Arhivski podaci	Obuka ima pozitivan efekat na dodatnu vrednost po radniku (17.3% Francuska and 7.3% Švedska).
5	Barrett & O'Connell (2001)	215	33.5	Opšta obuka ima značajan pozitivan efekat na rast produktivnosti ($R14^{**}$)
6	Bartel (1994)	495	Arhivski podaci	Implementacija formalne obuke povećava produktivnost za 6 % godišnje
7	Barling, Weber & Kelloway (1996)	20	N/A	Obuka dovelo je do povećanja prodaje kreditnih kartica ($su = .30$) i lične prodaje kredita ($R = .40^{*}$)
8	Bernthal & Wellins (2006)	127	Prigodan uzorak	Obuka ima pozitivne efekte na operativni cash flow / neto prodaje, operativni novčani tok / ukupna imovina, profitne marže, ROA, ROE (globalna studija benčmarking)
9	Birley & Westhead (1990)	249	Arhivski podaci	Obuka povećala prodaju ($R = .27^{**}$) preduzeća
10	Bishop (1991)	2,594	75	100 sati formalne obuke za novo zaposlene dovelo do povećanja ROI u rasponu od 11% do 38% i ima pozitivan efekat na fluktuaciju
11	Black & Lynch (1996)	2,945	64	10% povećanja u prosečno obrazovanje će dovesti do povećanja 8,5 % produktivnosti u proizvodnji i 12,7% u ne- proizvodnji
12	Boon & van der Eijken (1998)	173	N/A	Obuka podigla dodatnu vrednost po zaposlenom i bruto proizvodnju
13	Bracker & Cohen (1992)	73	45	Trening je doveo do povećanja prodaje, prihoda, vrednosti firme
14	Cappelli & Neumark (2001)	1,304	72	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju po radniku, produktivnost, efikasnost rada
15	Cho, et al. (2006)	78	36	Obuka ima pozitivne efekte na fluktuaciju, produktivnosti rada, i ROA
16	Delaney & Huselid (1996)	590	65	Obuka ima pozitivne efekte na rezultate firme ($R = .06^{*}$) i udeo na tržištu ($r = .19^{**}$)
17	Deng, Menguc & Benson (2003)	97	54	Obuka podigao intenzitet izvoza i prosečni rast izvoza prodaje više od tri godine ($R = .17^{**}$)
18	Ely (2004)	486	100	Obuka ima pozitivne efekte na nov prihoda od prodaje ($R16^{*}$), produktivnost ($R = .21^{*}$), zadovoljstvo kupaca, kvalitet i brzinu ($r = .27^{*}$)
19	Faems, et al. (2005)	416	28	Obuka ima pozitivne efekte na neto profitabilnost ($r = .10$), dobrovoljnu fluktuaciju ($su = .03$), i produktivnost ($r = .15^{**}$)
20	Fey & Bjorkman (2001)	101	28	Tehnički i ne - tehnički trening ima pozitivne efekte na ukupne rezultate firmi ($R44^{**}$, ne menadžerske i $R = .48^{**}$, menadžerske)

21	Fey, et al. (2000)	101	28	Tehnički i ne - tehnički trening ima pozitivne efekte na HR ishode (R = .23 * do .51 *) i ukupne rezultate firmi (R = .22 * do .26 *)
22	Garcia (2005)	78	19	Obuka je dovelo do povećanja prodaje po zaposlenom , zadovoljstva zaposlenih (a = .79) , zadovoljstva klijenata (a =.70) , zadovoljstva vlasnik / akcionara(a =.71).
23	Gelade & Ivery (2003)	137	49	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju (r = .19 **) , tačnost službenika (r = .18 **) i zadovoljstvo klijenata (r = .37 **)
24	Ghebreorgis & Karsten (2007)	82	42	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju po zaposlenom (r = -01.) , Pritužbe (r = .05) , dobrovoljnu fluktuaciju (r = 25 *) , i izostajanja sa posla (r = -.01)
25	Guerrero & Barraud-Didier (2004)	180	12	Obuka ima pozitivne efekte na produktivnost (r = -.02) , objektivnu profitabilnost (r = -.04) , i kvalitet proizvoda i usluga (r = .10 *) .
26	Harel & Tzafirir (1999)	76	35	Obuka podiže udeo na tržištu (r = .53 **) .
27	Horgan & Muhlau (2006)	392	5	Obuka ima pozitivne efekte na radni učinak , saradnju i disciplinu
28	Huang (2000)	315	36	Obuka ima pozitivne efekte na rast prodaje , rast profita , ROI , ROS , prometa i tržišnog udela
29	Ichniowski, et al. (1997)	36	60	Obuka ima pozitivne efekte na proizvodne linije raspoloživosti i sveukupnog zadovoljstva kupaca (r = .44 **) .
30	Kalleberg & Moody (1994)	688	Arhivski podaci	Obuka ima pozitivne efekte u tržišnom udelu (r = .22 **) , na kvalitet proizvoda (r = .18 **) , zadovoljstvo kupaca (r = .01) , i odnosa među zaposlenim (r = .10 **)
31	Katou & Budhwar (2007)	178	30	Obuka ima pozitivne efekte na uočene efikasnosti (r = .56 **) , efektivnost (r = .57 **) , inovacije (r = .53 **) i kvalitet proizvoda (r = .46 **) .
32	Khatri (2000)	194	24	Obuka ima pozitivne efekte na rast prodaje (r = .08) , profita (r = .17 **) i percepciju performansi (r = .18 **)
33	Kintana, Alonso & Olaverri (2006)	956	17	Obuka ima pozitivne efekte na produktivnost (r = .04)
34	Koch & McGrath (1996)	319	7	Obuka ima pozitivne efekte na prodaju po zaposlenom
35	Lawler, et al. (1998)	491	26	Obuka ima pozitivne efekte na produktivnost , zadovoljstvo kupaca , kvalitet i brzinu (r = .13 * do .28*) , profitabilnost i konkurentnost (r = .16 * do .33 *)
36	Lyau & Pucel (1995)	131	55	Trening je doveo do povećanja dodane vrednosti po zaposlenom i prodaje po zaposlenom.
37	Mabey & Ramirez (2005)	179	N/A	Zavisi od tipa obuke došlo je do povećanja poslovnog prihoda po zaposlenom i smanjenja troškova zaposlenih (r = .05 do .19 *)
38	Martell & Carroll (1995)	115	26	Obuka ima pozitivne učinke na percipiranu uspešnosti poslovne jedinice (r = 0,15 **) .

39	Meschi & Metais (1998)	102	44	Obuka dovelo je do povećanja ROI
40	Newkirk-Moore & Bracker (1998)	152	49	Obuka je dovelo do povećanja ROA, ROE, širenja i mešovitih rezultata
41	Ng & Siu (2004)	485	62	1 posto porast u menadžerske obuke izazvao rast prodaje od 0,13 do 0,32 odsto
42	Ngo, et al. (1998)	253	20	Obuka ima pozitivne efekte na uočenu konkurentnu prodaju ($r = .21^{**}$), razvoj novih proizvoda ($r = .35^{**}$), konkurentnu neto dobit ($r = .31^{**}$), zadovoljstvo zaposlenih ($r = .32^{**}$).
43	Paul & Anantharaman (2003)	34	76	Obuka ima pozitivne efekte na ROI ($r = .20^{**}$), neto dobit, prodaju, produktivnost, kvalitet ($r = .29^{**}$), brzinu isporuke ($r = .12^{**}$), operativne troškove ($r = .22^{**}$), nadležnost ($r = .58^{**}$), posvećenost zaposlenih ($r = .43^{**}$).
44	Rodriguez & Ventura (2003)	120	5.4	Obuka ima pozitivne efekte na ROA, ukupnu bruto prodaju, prodaju po zaposlenom i promet.
45	Shaw, et al. (1998)	227	36	Obuka ima pozitivne efekte na dobrovoljnu fluktuaciju ($r = .19^{**}$).
46	Storey (2002)	314	22	Obuka je dovelo do podizanja GRATE ($r = .01$ do $.15^{*}$), novčanog toka ($r = .06$ do $.14^{*}$), i profitabilnosti.
47	Thang & Quang (2005)	137	9	Postoji pozitivna veza obuke i razvoj sa poznatim tržištima ($r = .33^{**}$) i rezultatima firmi ($r = .45^{**}$).
48	Tzafirir (2005)	104	38	Postoji pozitivna veza obuke i razvoj sa poznatim tržištima ($r = .47^{**}$) i rezultatima firmi ($r = .66^{**}$).
49	Vandenberg, Richardson & Eastman (1999)	49	100	Obuka ima pozitivne efekte na ROE ($r = .02$) i promet ($r = -.30^{*}$)
50	Wiley (1991)	200	100	Obuka ima pozitivne efekte na neto prodaju u prodavnicama ($r = .40^{**}$) i zadovoljstvo kupaca ($r = .31^{**}$)
51	Zheng, Morrison & O'Neill (2006)	74	22	Obuka ima pozitivne efekte na kompetencije, fluktuaciju i posvećenost zaposlenih
52	Zwick (2006)	2,079	Arhivski podaci	1 procenata povećanja u obuci u 1997. mogao da poveća prosečnu produktivnost u periodu 1998-2001 za više od 0,7 odsto

Izvor: prema Stanišić-Vještica, O. (2016, str. 167-170), prilagođeno iz Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The relationship between training and firm performance: A literature review. *Research and practice in human resource management*, 18(1), 28-45.; Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.;