

UDK: 658.114

331.101.3 | DOI: 10.5937/etp2403017M

Datum prijema rada: 25.6.2024.

Datum korekcije rada: 15.7.2024.

Datum prihvatanja rada: 22.7.2024.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina XVII • broj 3

str. 17–32

ORIGINALNI NAUČNI RAD

UPRAVLJANJE RAZVOJEM ZAPOSLENIH - IMPERATIV INDUSTRIJE 5.0

Marković Mirko¹

Tomašević Nešić Ana²

Gardašević Jovana³

Sažetak: Razvoj zaposlenih predstavlja imperativ i potrebu organizacija koje strateški osmišljavaju svoje poslovne poduhvate i brinu o njenoj budućnosti, posebno u prelasku na Industriju 5.0 u kojoj zaposleni, svojim znanjima, sposobnostima i motivima prave komparativnu razliku i donose svu prednost organizacijama. U radu se teorijskom analizom i praktičnim istraživanjem razmatraju razvojne mogućnosti zaposlenih, kroz njihove subjektivne procene, kao i upravljački faktori koji imaju uticaja na razvoj. Istraživanje je vršeno na uzorku od 480 zaposlenih, a vršeno je standardizovanim upitnicima od kojih prvi meri Razvojna iskustva zaposlenih (Developmental Experiences Description Scale, Wayne et al., 1997), a za merenje stila upravljanja korišćena je skala podržavajuće i nekontrolišuće supervizije (Supportive and Non-Controlling Supervision, Oldham & Cummings, 1996). Rezultati pokazuju skromne procene mogućnosti za razvoj, ali ukazuju na nedirektivni model upravljanja koji, kako se procenjuje, može imati pozitivan uticaj na razvoj zaposlenih.

Ključne reči: razvoj zaposlenih, nedirektivno upravljanje, organizacije, Industrija 5.0.

¹ Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, mirkomarkovic73@gmail.com

² Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6, 21000 Novi Sad, ana.nesic@uns.ac.rs

³ Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, Serbia, j.gardasevic@fimek.edu.rs

UVOD

U Industriji 4.0 digitalizacija je osnovna karakteristika, sa ubrzanjem implementacije automatizacije i digitalizacije, a cilj je usmeren na bolji kvalitet, jeftiniju i bržu proizvodnju tako što preuzima procese preko robota koji međusobno komuniciraju, detektuju okruženje senzorima i realizuju potrebe vršenjem analize podataka. Industrija 4.0 se fokusira na mrežu između mobilnih uređaja, senzora i računara i predstavlja revoluciju koja označava transformaciju uređaja u svet u kome su sve mreže i informacije međusobno povezane. Za razliku od Industrije 4.0, industrija 5.0 predstavlja transformaciju digitalne tehnologije i usredsređena je pružanje personalizovane proizvodnje/usluge uz saradnju ljudi i robota podržanu algoritmima. Uloga ljudi u proizvodnom procesu je kombinovanje velike brzine industrijske automatizacije sa kognitivnim i kritičkim veštinama razmišljanja. Mehanički i repetitivni rad biće obezbeđen automatizacijom mašina i ljudski faktor će stupiti na snagu u kreativnom radu. Industrija 5.0 donosi revoluciju u načinu na koji ljudi i tehnologija zajedno stvaraju budućnost. Umesto da budu zamenjeni, ljudi su ključni igrači u (n)ovoj eri inovacija. Tehnologija nije konkurencija, već saveznik u rešavanju izazova i stvaranju novih mogućnosti. U takvoj sinergiji između radnika i naprednih tehnoloških čuda poput veštačke inteligencije i robotike, stvara se plodno tlo za produktivnost i kreativnost. Industrija 5.0 je otkrivanje novog horizonta saradnje između ljudi i robota, sa ciljem da se osnaže radnici i ubrzaju procesi, korišćenjem moći analitike velikih podataka (Martos et al., 2021). Dakle, u okviru Industrije 5.0, od zaposlenih se očekuje da povećaju svoju dodatnu vrednost usavršavanjem i prekvalifikacijom. Era zasnovana na znanju postavlja mnoge nove izazove za organizacije koje imaju imperativ usvajanja i deljenja znanja bez kojih ne može doći do prilagođavanja i rasta i zaposlenih i organizacije (Uhl-Bien, 2007).

Kako je to uopšte moguće u eri brzog i gotovo neverovatnog razvoja tehnologije? Jednostavno je, jer samo čovek svojim razvojem određuje svoj položaj između prirode i kulture, između onoga sa čim je rođen i onoga šta može da uradi. Razvoj čoveka podrazumeva brojne korake u implementaciji promena i realizovanju čovekovih potencijala koje doprinose smisaonim razvojnim promenama. Lični razvoj pojedinaca mora prethoditi ili bar pratiti promene u organizacijama, jer će u

protivnom neodlučnost i haotičnost stvarati nestabilnu atmosferu koja bi otežavala napredak i razvoj (Grubić Nešić, 2014).

Razvoj zaposlenih se može posmatrati kroz razvoj znanja i vještina, razvoj kompetencija i iznad svega razvoj ličnih osobina. Osnovna poluga razvojnih aktivnosti se odnosi na proces učenja i povećanje znanja, na promene u sferama ličnosti i motivacije zaposlenih, i kao posledicu stvaranje svesnog, odgovornog ponašanja u radnom procesu.

TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Razvoj znanja

Znanje kao resurs je osnova kreativnosti i sposobnosti da se stvori nešto novo ili nađe drugačije rešenje za nešto već postojeće i predstavlja suštinski način stvaranja nove vrednosti. Način na koji organizacija koristi i razvija znanja ima odlučujući uticaj na efektivnu upotrebu ostalih resursa organizacije. Znanje kao najvažniji resurs organizacije određuje njenu ekonomsku snagu i sposobnost razvoja ostalih resursa, kao i njihovu efektivnu upotrebu. Postoje različite definicije znanja i načini na koje se ono sagledava. Suštinski, svi pristupi su saglasni da znanje podrazumeva svesnost ili razumevanje činjenica, informacija ili prostog opisa pojave, predmeta, događaja koje se zasniva na kognitivnim procesima opažanja, učenja, pamćenja, mišljenja... Sticanje znanja predstavlja najvažniju razvojnu kariku za čoveka i zato je pažnja koja se pridaje procesima sticanja i razvoja znanja ključno pitanje jednog društva.

U novoj globalnoj ekonomiji i informatičkom dobu znanje dobija veću ulogu nego ikad pre i postaje strateški faktor razvoja. Industrije zasnovane na znanju kao što su telekomunikacije, računarska ili softverska industrija, doživele su munjevit razvoj u poslednjih dvadesetak godina, a isto važi i za sve ostale sektore privređivanja koje su zasnovane na znanju.

Svrha savremenog poslovanja je korišćenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija tako da se znanje čuva, distribuirati i širi kroz celu organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema upravljanja znanjem. Znanje i veštine imaju tendenciju da budu vidljive i relativno površinske karakteristike ljudi. Ali stav, osobina i motiv kompetentnosti su skriveniji dublje u

unutrašnjosti ličnosti. Površinsko znanje i veštine se relativno lako razvijaju. Ali osnovni motiv i obeležje su u osnovi ličnosti i teže im je pristupiti i razvijati ih.

Razvoj kompetencija

Kompetencije čine unutrašnje karakteristike pojedinca i obuhvataju grupu znanja, veština, ličnih stavova i osobina koje utiču na individualne sposobnosti za realizaciju određenog posla. Neki naučnici kompetencije vide kao kombinaciju znanja, veština i ponašanja koja se koristi za poboljšanje performansi, kao dobro kvalifikovano stanje kvaliteta, ili mogućnost da dobro obavljaju specifičnu ulogu. Kompetencije uključuju primenu znanja pretvoreno u ponašanje koje proizvodi uspeh, a moguće ih je klasifikovati u dve grupe: osnovne i profesionalne. Osnovne kompetencije su svojstvene svim pojedincima, ali se one razlikuju u stepenu postojanja kod svakog pojedinca (Campion et al., 2011). Profesionalne kompetencije su iznad osnovnih i povezane su sa poslom. Brojne podele kompetencija koje predstavljaju osnovu različitih poslova, nisu uvek u mogućnosti da pruže saznanja o kompleksnosti i višeslojnosti kompetencija (Boyatzis, 2008). Elementarne podele samo ukazuju na najvidljivije faktore koji određuju poslovne kompetencije i skreću pažnju na najvažnije:

- Intelektualne kompetencije – određuju intelektualne mogućnosti osobe, komunikativnost, kreativnost, analitičke sposobnosti, planiranje i organizacija.
- Motivacione kompetencije – određuju stepen motivisanosti pojedinca, kontinuirano učenje, istrajnost, orijentacija ka uspehu, upravljanje vremenom.
- Emocionalne kompetencije – određuju emocionalni koeficijent pojedinca, kao što su optimizam, samopouzdanje, liderstvo, upravljanje stresom i upravljanje promenama.
- Socijalne kompetencije – određuju nivo socijalne sposobnosti pojedinca, timski rad, interpersonalne veštine, odgovornost.
- Profesionalne kompetencije, koje podrazumevaju sledeće dimenzije:

1. Znanje koje zaposleni mora da ima da bi mogao da obavlja posao, kao što je poznavanje pravila i procedura. Znanje se sastoji od mnogo faktora, kao što su memorija, numeričke sposobnosti i jezičke sposobnosti, koje zapravo predstavljaju kompleks kompetencija. To mogu biti i naučna saznanja, tehničko znanje i poznavanje posla.
2. Veštine predstavljaju sposobnosti stečene kroz praksu, kao inteligentnu primenu znanja, iskustva i alata. Ovo se odnosi na proceduralno znanje, ili prikriveno znanje ili primetne veštine koje su pokazatelji mogućnosti i znanja koji su razvijeni i naučeni u prethodnom poslu i stečeni kroz životno iskustvo.
3. Stavovi predstavljaju predispozicije za koje određuju pristup ka izabranom ponašanju ili ka njegovom izbegavanju i mogu biti koncipirani kao pozitivni ili negativni. Pozitivni stavovi utiču da se određeni objekat, tehnologija, metod, situacija, osoba ili grupa tretira pozitivnije.

U podjednakoj meri je važan razvoj različitih kompetencija koje su značajne i za pojedinca i za organizaciju:

- Osnovne/generičke kompetencije: kompetencije koje se smatraju od suštinskog značaja za sve zaposlene bez obzira na funkciju ili nivo. Ove kompetencije obuhvataju faktore uspeha koji nisu vezani za specifičnu funkciju posla ili industrije (često se fokusira na liderstvo ili emocionalnu inteligenciju). Osnovne kompetencije se odnose na vrednosti organizacije, misiju i strategiju, to su kompetencije koje odražavaju osnovne organizacione mogućnosti, koje treba da poseduju svi zaposleni bez obzira na njihovu funkciju (Jolee & Chapman, 2010).
- Konceptualne kompetencije, koje podrazumevaju:
 1. kreativno mišljenje predstavlja set ljudskih osobina potrebnih za generisanje rešenja;
 2. strateško mišljenje čini skup ljudskih osobina potrebnih za vizualizaciju stanja u bližoj i daljoj budućnosti i razvijanje odgovarajućih organizacionih odgovora;
 3. toleranciju na nepridržavanje, nepodudarnost i neusaglašenost – definiše se kao set ljudskih osobina potrebnih za uspostavljanje stava nedefinisanosti u nepoznatim i neprihvatljivim situacijama.

- Menadžerske kompetencije koje su ključne za menadžere bilo kog nivoa odgovornosti. Kompetencije koje se odnose na veštine koje su potrebne za obavljanje menadžerskog rada i procesa, interakciju kako sa pojedincima tako i sa grupom ljudi.
- Funkcionalne/tehničke kompetencije su specifične kompetencije koje se smatraju od suštinskog značaja za obavljanje bilo kog posla u organizaciji u okviru definisanih tehničkih ili funkcionalnih oblasti rada (Kim et al., 2016).

Znanje o kompetencijama doprinosi prednostima za menadžere jer olakšava identifikovanje kriterijuma rada koje poboljšava preciznost i jednostavnost zapošljavanja i procesa selekcije, obezbeđuje više objektivnih standarda rada, tačno definisanje standarda kvaliteta omogućuje lakšu komunikaciju performansi učinka zaposlenih koji su direktno podređeni, obezbeđivanje jasne osnove za dijalog između menadžera i zaposlenih o radu, razvoju i pitanjima vezanim za karijeru (Van der Heijde, 2006).

Razvoj ličnih osobina zaposlenih

Savremeni uslovi poslovanja doprineli su da se u psihologiji rada i organizacije osmislio koncept samoproširivanja radnog mesta. Povećano je naučno interesovanje za odnose između samopercepcije i procesa razvoja grupnog identiteta, kao i implikacije na ponašanje ovih procesa u organizacionim kontekstima.

Najznačajniji aspekti vezani za razvoj zaposlenih odnose se na mogućnosti samoproširenja posla u skladu sa razvojem ličnih karakteristika, kao što su veštine i sposobnosti, zatim razvoj samoeфикаsnosti i samopercepcije u poslovnim procesima koji uslovljavaju razvoj, kao i motivacionog korpusa koji je odgovoran za aktivizam i kompletnu konativnu – dinamičku stranu ličnosti.

Model samoproširenja naglašava da je proces obogaćivanja sopstvenih znanja, veština i sposobnosti, povezan sa promenama u samopoimanju. Konkretno, ljudi koji ispunjavaju svoju potrebu da se razvijaju i stiču nove perspektive, identitete i mentalne resurse, omogućavaju sebi drugačije sagledavanje izazova svakodnevnog života, kao i borbu sa složenim zadacima na radnom mestu. U početku se većina istraživanja o

samoproširenju fokusirala na pitanja o tome kako uključivanje nekog drugog ili drugih ljudi, utiče na nečiju samopercepciju i ponašanje (Aron & Aron, 1996). U tom smislu, Aron i saradnici su otkrili da velike emocije, kao što su, na primer, zaljubljenost, povećavaju veličinu nečijeg samopoimanja i samoefikasnosti. Sve veći broj studija ispituje druge puteve ka mogućnostima proširenog osećaja sebe. Na osnovu prethodnih istraživanja, Mekintajer (McIntire, 2014) naglašava da se samoproširivanje obično dešava kao rezultat ispunjavanja novih i izazovnih zadataka kao i direktnim sticanjem novih perspektiva, resursa i identiteta. U ovom pogledu, angažovanje u aktivnostima koje se doživljavaju kao nove, uzbudljive i zanimljive moglo bi da ima slične posledice kao i širenje sebe kroz proces uključivanja drugih (Mattingli & Levandovski, 2013).

Model samoproširenja smatra da se sticanje novih identiteta, sposobnosti, perspektiva i resursa prvenstveno dešava u kontekstu različitih sadržaja i aktivnosti, koje donose brojne prednosti za međusobne odnose. Međutim, samoproširivanje se teoretski može desiti izvan konteksta odnosa, ali se malo zna o prednostima samoproširujućih aktivnosti za pojedince. U šest eksperimentalnih studija, Matingli i Levandovski su ispitivali da li nove i zanimljive aktivnosti dovode do samoproširivanja i da li angažovanje u nerelacionim samoproširujućim aktivnostima rezultira većim naporom. Pojedinci koji su se bavili novim, uzbudljivim i zanimljivim aktivnostima iskusili su veću samoproširenost od onih koji su se bavili kontrolisanim aktivnostima. Sa druge strane, pojedinci koji su se bavili aktivnostima visokog samoproširenja uložili su više napora na kognitivne i fizičke zadatke od onih koji su se bavili niskim samoproširujućim aktivnostima, a ovaj efekat nije bio posledica iscrpljenih samoregulacionih resursa, promenjenog raspoloženja, ili promene u samopoštovanju (Mattingly & Lewandowski, 2013). Rezultati koji pružaju uvid u mehanizme pomoću kojih implicitne teorije utiču na funkcionisanje odnosa i uspostavljaju implicitne teorije kao prethodnicu iskustvu samoproširenja na nivou pojedinca su pokazali da samoproširivanje posreduje u vezi između verovanja u rast i zadovoljstva, posvećenosti, prilagođavanja i razmatranja uzroka raspada (Mattingly et al., 2019).

Važnost samopoimanja na radnom mestu bila je u centru mnogih istraživanja (Judge & Bono, 2001). Na primer, prethodne analize su otkrile da su neuroticizam, samopoštovanje i lokus kontrole povezani sa

dva centralna faktora u upravljanju ljudskim resursima: zadovoljstvo poslom i radni učinak (Bono & Judge, 2003). Istraživanje koje su uradili holandski naučnici van Knipenberg i Slibos je pokazalo da je identifikacija sa organizacijom povezana sa samoreferencijalnim aspektom organizacionog članstva i odražava osećaj identiteta, dok je posvećenost povezana sa percipiranom organizacionom podrškom i zadovoljstvo poslom (van Knippenberg & Sleenbos, 2006).

Neretko, istraživači su se bavili samoproširujućim karakteristikama posla i radnog mesta, kao što su sposobnost razvoja novih perspektiva, sposobnosti, društveni identiteti, kao i izazovne nove aktivnosti, za radno angažovanje i organizaciono produktivno ponašanje. Konkretno, jedno od poznatijih istraživanja od pre deset godina, analiziralo je, na osnovu prethodnih istraživanja o samoproširenju radnog mesta, da li je iskustvo samoproširenja radnog mesta povezano sa radnim angažovanjem i organizaciono produktivnim ponašanjem i da li posreduje u odnosu između resursa posla kao što su kompenzacije i beneficija radnih zadataka i radnog angažovanja i organizacionog produktivnog ponašanja, sa zahtevima posla kao kontrolnim varijablama (McIntire et al., 2014). Rezultati su otvorili brojna pitanja vezana za samoproširenje i definisala grupacije faktora koji na samoproširenje utiču. Rezultati istraživanja su pokazali da zahtevi za poslom kao što su dvosmislenost uloge i preopterećenost, mogu negativno da utiču na samoproširivanje posla zaposlenih (Urec & Besta, 2021).

Prema dosadašnjim istraživanjima, ispunjenje potrebe za samorastom je od suštinskog značaja za zaposlene, ali i za organizaciju koja koncipira motivacione strategije za motivisano izvršenje izazovnih poslova i zadataka (Lin et al., 2016). Ova pretpostavka je testirana na različite načine u različitim organizacionim okruženjima. Na primer, Hiti i saradnici su ispitivali uticaj novih i izazovnih zadataka na zadovoljstvo poslom. Njihovo istraživanje je pokazalo da zadovoljstvo poslom zavisi od ispunjenja potrebe za angažovanjem na poslovima koji imaju visoku autonomiju, raznovrsnost i značaj zadatka (Killen et al., 2013).

Drugi pogledi na to kako radno okruženje može dovesti do samorasta imaju za cilj da identifikuju karakteristike posla koje se odnose na organizacione performanse. Na primer, ispitivanje samopoštovanja kod zaposlenih koje je zasnovano na odnosu sa organizacijom, pokazalo je da

je složenost posla jedna od njegovih važnih determinanti (Lee, 2003). Psihološki procesi koji dovode do samorasta takođe su analizirani, ali ovog puta u kontekstu ravnoteže između posla i privatnog života. Studija na zaposlenima u australijskim organizacijama, zapravo četiri različite organizacije, otkrila je da su obogaćivanja posla pozitivno povezani sa samoeфикасношću, što je zauzvrat imalo pozitivan efekat na ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Chan et al., 2016).

Samoproširivanje se može smatrati potrebom za ispunjenjem, a ova potreba je posebno važna u motivisanju ljudi kada je spoljašnje okruženje bezbedno i sigurno. Samoproširivanje je u rezultatima istraživanja takođe povezano sa motivima kontrole. Iako se potreba za autonomijom često smatra ključnom za razvijanje osećaja delovanja (Little et al., 2006), veći osećaj delovanja može se postići ispunjavanjem potrebe za samoproširivanjem (Aron & Aron, 1996; Besta et al., 2016; Mattingli & Levandovski, 2014). U ovom kontekstu, realizacija motiva samoproširenja smatra se preduslovom vere u nečiju samoeфикасnost i pokazalo se da je zaista povezana sa povećanim osećajem samoeфикасnosti (Mattingli & Levandovski, 2013). Samoproširivanje je takođe povezano sa većom verovatnoćom postizanja ciljeva i spremnoшću za angažovanje u kolektivnoj akciji (Besta et al., 2018) i povećanom motivacijom za rad (Mattingli et al., 2012).

U isto vreme, nalazi dokazuju da visoki zahtevi za poslom kao što su dvosmislenost uloge, preopterećenost, ne slabe samoproširivanje zaposlenih ako uzmemo u obzir efekat resursa posla (Aron & Aron, 1996). Samoproširivanje posla, nije samo problem zaposlenog i njegovih potencijala, i često ne posreduje u odnosu između percipiranih resursa za posao i ponašanja zaposlenih u organizaciji.

METODOLOŠKI OKVIR I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja je posmatran u svetlu zahteva posla u Industriji 4.0 i projekciji zahteva za Industriju 5.0, kroz razvojne potencijale zaposlenih koji čine osnovnu pokretačku polugu uspešnosti organizacije. Pošto se u organizacijama u Srbiji veoma malo pažnje poklanja razvoju zaposlenih, dok se u razvijenim zemljama veoma mnogo radi na tome, istraživački zadatak je bio usmeren na sagledavanje i subjektivnu procenu zaposlenih o sopstvenom razvoju, kao i faktorima koji na njega utiču.

Cilj istraživanja je sagledavanje subjektivne procene mogućnosti za razvoj zaposlenih u organizacijama. Takođe, istraživački zadatak je i da se ustanovi da li upravljački mehanizmi doprinose pozitivnim razvojnim performansama i na koji način.

Očekivani rezultati istraživanja, odnose se na definisanje složenih, kompleksnih faktora uticaja na ponašanje zaposlenih u organizacijama, kako bi se znanja pretvorila u aktivacijski potencijal i učvrstilo poželjno ponašanje kod zaposlenih.

Na osnovu definisanog cilja istraživanja, u radu su postavljene i razvijene dve hipoteze istraživanja.

H1: Postoje razvojne potrebe kod ispitivanih zaposlenih u organizacijama.

H2: Nedirektivno upravljanje doprinosi povećanju razvoja potencijala zaposlenih.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 480 ispitanika. Struktura uzorka u odnosu na obrazovanje je posmatrana kroz sledeće obrazovne kategorije – srednja škola, osnovne akademske studije, master studije i doktorat. Istraživanjem su obuhvaćena 32 (6,7%) ispitanika sa završenim srednjom školom, 208 (43,3%) ispitanika sa završenim osnovnim akademskim studijama, 224 (46,7%) ispitanika sa završenim master studijama, a doktorat je završilo 16 (3,3%) ispitanika.

U kontekstu karakteristika preduzeća, istraživanjem su obuhvaćeni ispitanici – zaposleni koji rade u preduzećima različite veličine – malo, srednje i veliko. Prema rezultatima frekventne analize utvrđeno je da 128 (26,7%) ispitanika radi u malim preduzećima, 152 (31,7%) radi u srednjim preduzećima, dok 200 (41,7%) ispitanika radi u velikim preduzećima. Struktura uzorka prema tipu vlasništva definisana je kroz kategorije privatnog i javnog preduzeća. Istraživanjem je obuhvaćeno 296 (61,7%) ispitanika – zaposlenih u privatnom preduzeću i 184 (38,3%) zaposlenih koja rade u javnom sektoru. Istraživanjem je obuhvaćeno 231 (48,1%) ispitanika iz preduzeća pretežno uslužne delatnosti i 249 (51,9%) ispitanika u preduzećima pretežno proizvodne delatnosti.

Na osnovu deskriptivne statistike utvrđeno je da se opseg godina starosti kreće od 25 godina do 65 godina starosti sa prosečnim godinama starosti

od $AS = 43,98$ ($SD = 9,490$). Dužina radnog staža se kretala od 1 do 36 godina radnog staža sa prosečnom vrednošću od $AS = 16,25$ ($SD = 8,452$). Odstupanja aritmetičke sredine prema pokazateljima skjuniša (Sk) i kurtozisa (Ku), nisu značajna i stoga se utvrđuje da su podaci normalno raspoređeni.

Razvojna iskustva zaposlenih su merena skalom Developmental Experiences Description Scale (Wayne et al., 1997), koja opisuje formalna i neformalna razvojna iskustva koja posao pruža zaposlenima. Mera se fokusira na stepen do kojeg organizacija diskreciono ulaže u formalnu i neformalnu obuku i razvoj zaposlenog. Upitnik meri 4 ajtema, petostepene Likertove skale. Format stavki su takođe uređene petostepene kategorije (1 = u potpunosti se ne slažem, 3 = nisam siguran i 5 = u potpunosti se slažem).

Za merenje kooperativnosti zaposlenih korišćena je Skala podržavajuće i nekontrolišuće supervizije (engl. Supportive and Non-Controlling Supervision) razvijenu od strane Oldhama i Kumingsa (Oldham & Cummings, 1996). Skala se sastoji od 12 ajtema petostepenih uređenih kategorija koje opisuju percepciju zaposlenih o tome u kojoj meri dobijaju podržavajuću superviziju (osam stavki), odnosno podležu nekontrolisanom nadzornom pristupu (četiri stavke). Format odgovora je od 1 do 5 (1 = u potpunosti se ne slažem, 3 = nisam siguran i 5 = u potpunosti se slažem).

U istraživačkom procesu, za analizu podataka u svrhu provere hipoteza korišćen je program SPSS 24. Od tehnike analize podataka korišćene su sledeće analize: frekventna analiza, deskriptivna statistika, Pirsonova korelacija.

Deskriptivna statistička analiza numeričkih varijabli za varijablu Razvojni potencijal je umereno izražen ($M = 10,95$; $SD = 2,561$). Podržavajuća supervizija ($M = 30,35$; $SD = 8,061$) izraženija je, u odnosu na Nekomtrollišuću superviziju ($M = 11,70$; $SD = 2,971$), što ukazuje na kooperativnost i podršku zaposlenima.

Nema značajnih odstupanja u analiziranim podacima prema izraženosti skjuniša i kurtozisa, sve vrednosti su u opsegu od -2 do +2.

Tabela 1. *Deskriptivna statistika numeričkih varijabli uključenih i model*

	Minimum	Maksimum	M	SD	Sk	Ku
Podržavajuća supervizija	10,00	40,00	30,25	8,061	-,817	,007
Nekontrolisana supervizija	4,00	20,00	11,70	2,971	,324	1,500
Razvojni potencijal	4,00	15,00	10,95	2,561	-,597	,231

Odsustvo značajnih odstupanja u podacima, na šta ukazuju kurtosis i skjunis, sugeriše normalnu distribuciju odgovora.

Podržavajuća supervizija je izraženija, u odnosu na Nekontrolišuću superviziju, a Razvojni potencijal je takođe umereno izražen. Kada nadređeni pružaju podršku, oni pokazuju brigu za osećanja i potrebe zaposlenih, ohrabruju ih da izraze sopstvenu zabrinutost, pružaju pozitivne, uglavnom informativne povratne informacije i olakšavaju razvoj njihovih veština. Umerena izraženost razvojnih iskustava zaposlenih sugeriše da postoji prostor za poboljšanje u podsticanju mogućnosti za profesionalni rast i unapređenje veština unutar organizacije. Ovo je u skladu sa literaturom koja naglašava ključnu ulogu razvojnih mogućnosti u povećanju zadovoljstva poslom, angažovanja i posvećenosti (Eisenbeiss et al., 2008).

Povezanost između razvojnog iskustva zaposlenih i različitih aspekata supervizije – Podržavajuća supervizija i Nekontrolišuća supervizija, utvrđivana je Pirsonovom korelacijom. Na osnovu rezultata, utvrđeno je da postoji statistički značajna povezanost između ovih varijabli i to, Razvojno iskustvo ostvaruje pozitivnu korelaciju sa aspektom Podržavajuća supervizija ($r=,098$; $p=,032$), dok sa Nekontrolišućom supervizijom ($r=-,116$; $p=,015$) ostvaruje negativnu korelaciju. Rezultati Pirsonove korelacije prikazani su u Tabeli 2.

Tabela 2. *Pirsonova korelacija*

		Podržavajuća supervizija	Nekontrolišuća supervizija
Razvojno iskustvo	R	,098*	-,116**
	P	,032	,015

Ovi nalazi su u skladu sa postojećom literaturom koja naglašava ključnu ulogu stilova rukovođenja u oblikovanju razvojnih iskustava zaposlenih. Stilovi rukovođenja koji naglašavaju kontrolu, rutinu i hijerarhijsko donošenje odluka mogu umanjiti nivo podržavajućih organizacionih ponašanja. Rezultat naglašava potencijalne nedostatke birokratskog upravljanja u stvaranju radnog okruženja koje podržava i osnažuje (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2010).

ZAKLJUČAK

Prepoznavanje ličnih potreba pojedinaca od strane menadžera i stvaranje preduslova za osećanje legitimnosti tih potreba čini osnovu mogućnosti za razvoj i jedan od najsnažnijih motivatora zaposlenih. Pozitivna podrška pojedinačnim naporima da se obave zadaci i dostignu pretpostavljeni ciljevi čini osnovu kontinuiteta uspeha. Od ključnog značaja za razvoj, pa samim tim i uspeh organizacije je kooperacija i komunikacija svih nivoa zaposlenih, saradnika i spoljašnjih grupa od značaja za organizaciju. Takođe, pružanje mogućnosti zaposlenima da redizajniraju svoje radne procese na način koji im omogućava da u potpunosti iskoriste svoje veštine i sposobnosti mogu da unaprede poslovne procese te da postanu izazovniji i korisniji. U eri industrije 5.0, pokušaji da se poveća nivo angažovanja, osnaživanja i učešća su smisleni pristupi. Zasnovano na Lataneovoj teoriji društvenog uticaja (1981), društveni uticaj se definiše kao društveni efekat u kome se mogu promeniti vrednosti, osećanja, misli, stavovi i ponašanja drugih. U eri Industrije 5.0, očekuje se da će uticaj na ljude kako unutar tako i izvan organizacije biti među glavnim karakteristikama.

LITERATURA

1. Aron, E., & Aron, A. (1996). Love and expansion of the self: The state of the model. *Personal Relationship*, 3(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.1996.tb00103.x>
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
3. Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.

4. Campion, M. A. F., Ruggeberg, A. A., Carr, B. J., Phillips, L., Odman, G. M., & Ronald, B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
5. Chan, T.-Y., Wong, C. W. Y., Lai, K.-H., Lun, V. Y. H., Ng, C. T., & Ngai, E. W. T. (2016). Green service: construct development and measurement validation. *Prod. Oper. Manag.* 25, 432–457.
6. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
7. Grubić-Nešić, L. (2014). *Razvoj ljudskih resursa*. Novi Sad: FTN izdavaštvo.
8. Jolee, Y., & Chapman, E. (2010). Generic competency frameworks: A brief historical overview. *Education Research and Perspectives*, 37(1), 1–24.
9. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
10. Killen, M., Rutland, A., Abrams, D., Mulvey, K. L., & Hitti, A. (2013). Development of intra and intergroup judgments in the context of moral and social conventional norms. *Child Development*, 84(3), 1063–1080.
11. Lewandowski, G. W., Jr., Aron, A., Bassis, S., & Kunak, J. (2006). Losing a self-expanding relationship: Implications for the self-concept. *Personal Relationships*, 13, 317–331.
12. Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
13. Lin, X. S., Qian, J., Li, M., & Chen, Z. X. (2016). How does growth need strength influence employee outcomes? The roles of hope, leadership, and cultural value. *The International Journal of Human Resource Management*, online first, 1–28.
14. Little, T. D., Snyder, C. R., & Wehmeyer, M. L. (2006). *The agentic self: On the nature and origins of personal agency across the lifespan*.

- In: D. Mroczek & T. D. Little (Eds.), *The handbook of personality development* (pp. 61–79).
15. Martos, V., Ahmad, A., Cartujo, P., & Ordoñez, J. (2021). Ensuring agricultural sustainability through remote sensing in the era of agriculture 5.0. *Applied Sciences*, 11(13), 5911. <https://doi.org/10.3390/app11135911>.
 16. Mattingly, B. A., & Lewandowski, G. W., Jr. (2013). The power of one: Benefits of individual self-expansion. *The Journal of Positive Psychology*, 8, 12–22.
 17. Mattingly, B. A., McIntyre, K. P., Knee, C. R., & Loving, T. J. (2019). Implicit theories of relationships and self-expansion: Implications for relationship functioning. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36, 1579–1599.
 18. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
 19. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
 20. Van der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Hum Resour Manag* 45(3), 449–476.
 21. Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584.
 22. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
 23. Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th ed.)*. Prentice Hall.

EMPLOYEE DEVELOPMENT MANAGEMENT – AN IMPERATIVE FOR INDUSTRY 5.0

Mirko Marković

Ana Nešić Tomašević

Jovana Gardašević

Abstract: *Employee development represents both an imperative and a necessity for organizations strategically planning their business ventures and caring for their future, especially during the transition to Industry 5.0, where employees' knowledge, abilities, and motivations create a comparative advantage and bring significant benefits to organizations. The paper examines the developmental opportunities for employees through theoretical analysis and practical research, considering their subjective assessments, as well as managerial factors influencing development. The research was conducted on a sample of 480 employees, using standardized questionnaires. The first questionnaire measured developmental experiences using the Developmental Experiences Description Scale (Wayne et al., 1997), while the management style was assessed using the Supportive and Non-Controlling Supervision Scale (Oldham & Cummings, 1996). The results indicate modest assessments of development opportunities but suggest that a non-directive management model may have a positive impact on employee development.*

Keywords: *employee development, non-directive management, organizations, Industry 5.0.*