

OSOBENOSTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U ORGANIZACIJAMA CENTRALNE SRBIJE

Tot Savić Tijana¹

Tot Vilmoš²

Sažetak: U okviru rada autori su imali za cilj da istraže osobenosti razvoja ljudskih resursa u organizacijama Centralne Srbije. Polazna osnova rada formulisana kao hipoteza jeste da se pojavljuje statistički značajna veza koja ukazuje na primenu određenih aktivnosti razvoja ljudskih resursa, što je rezultatima istraživanja i potvrđeno. Na bazi polaznih premisa rada, proizilazi i cilj da se definišu nedostaci vezani za razvoj ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama. U istraživanju je učestvovalo 127 ispitanika zaposlenih na tri nivoa menadžmenta u 86 organizacija Centralne Srbije. Rezultati istraživanja, između ostalog, ukazuju na nedostatke u procesu razvoja ljudskih resursa koji predstavljaju osnovu za njegovo unapređenje kako bi ostvario svoju osnovnu funkciju – a to je doprinos sticanju konkurentne prednosti.

Ključne reči: razvoj ljudskih resursa / obuka i obrazovanje ljudskih resursa / Centralna Srbija.

UVOD

Koncept razvoja obrazovanja na nivou celokupnog društva jedan je od ključnih faktora na osnovu kojih se procenjuje konkurentnost jedne

¹ Fakultet za menadžment, Njegoševa 1a, 21205 Sremski Karlovci, e-mail: tijanastot@gmail.com

² Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Jurija Gagarina 149a, 11 000 Beograd, e-mail: tot.vilmos@gmail.com

države, stepen njene razvijenosti, vrednost njenog ljudskog kapitala, kao i kvalitet života. Investicije i promene obrazovnih sistema, kako bi odgovarale potrebama društva i strategiji razvoja, postaju ključni pokazatelj razumevanja onoga što se dešava u savremenom okruženju. Koncept razvoja obrazovanja na nivou države, organizacija i pojedinaca postaje jedan od osnovnih preduslova za postizanje konkurentnosti u ekonomiji zasnovanoj na znanju (Paauwe, J., 2004). Definisanje nacionalne strategije obrazovanja postaje preduslov konkurentnosti privrede i podrazumeva stvaranje kulture učenja, prilagođavanje obrazovnih sistema, definisanje kvalifikacionog okvira za privredne grane, regione a samim time i pojedince. Uzimajući u obzir da trećinu svog životnog veka pojedinci provode u organizacijama, koje su osnovni pokretač razvoja jednog društva, one nakon formalnog sistema obrazovanja pojedinaca na nivou države, preuzimaju ulogu u njihovom daljem razvoju. Shodno tome, savremene organizacije sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih.

Jedan od glavnih razloga zaostajanja i gubljenja tržišnog udela američkih preduzeća za japanskim preduzećima je nedovoljno ulaganje u razvoj i obrazovanje zaposlenih. Navodi se da američke organizacije na obrazovanje troše 2.600 dolara po zaposlenom u toku godine, dok japanska preduzeća troše 6.500 dolara (Dessler, G., 2007) U poslednjih pet godina ulaganje u obrazovanje postaje imperativ za sve države i organizacije. Pravilo uspešnih kompanija postaje da zaposleni godišnje moraju provesti određeno vreme u učionici.

Kompanija Huawei traži sa svaki zaposleni 5% svakog radnog dana utroši na obrazovanje. Ona svojim zaposlenima nudi 40 sati obrazovanja godišnje i planira da to vreme poveća tri puta u naredne dve godine. Takođe, imaju tačno definisano vreme i program obuke za svaku profesiju u organizaciji koje su neophodne kako bi zaposleni zadržali znanje i vrednost za organizaciju i društvo na istom nivou, odnosno kako bi sprečili zastarevanje znanja (Colakoglu S., Lepak P.D., 2006).

Navedeni podaci ukazuju da današnje organizacije postaju ključne obrazovne ustanove. Dakle, organizacije postaju mesta gde se stalno uči, obrazuje i razvija tj. najvažniju investiciju u budućnost neke zemlje predstavlja obrazovanje. Kako je razvoj ljudskih resursa proces čija je osnovna svrha obrazovanje zaposlenih, autori su se u radu bavili

ispitivanjem njegovih specifičnosti u organizacijama Centralne Srbije sa ciljem utvrđivanja njegovih nedostataka i definisanja mera za unapređenje.

1. TEORIJSKA RAZMATRANJA I PREGLED LITERATURE

1.1. EVOLUCIJA OBLASTI RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Poslovanje organizacija predmet je istraživanja brojnih oblasti godinama unazad. Od pojave naučnog menadžmenta Frederica W. Taylora (1911), organizacije rada, sociologije i psihologije rada i dr., teoretičari i praktičari svoj fokus istraživanja usmerili su na povećanje efikasnosti, produktivnosti i učinka organizacija. Okruženje u kome su organizacije u tom periodu poslovale karakteriše nizak stepen promena što je fokus istraživača, prvenstveno iz oblasti menadžmenta, usmerilo ka identifikovanju ključnih faktora koji utiču na poslovanje organizacija a shodno tome i kreiranju modela i alata koji obezbeđuju što viši stepen eksploatacije materijalnih resursa. Razvoj i primena novih alata i metoda poslovanja omogućavala je organizacijama tokom niza godina sticanje konkurentске prednosti. Međutim, tokom osamdesetih godina prošlog veka promene u okruženju su postale intenzivnije. Razvoj tehnologije, globalizacija, uticaj informacione tehnologije, demografska kretanja i dr., uticale su na poslovanje organizacija u smislu kreiranja načina i metoda koje će im omogućiti što brže prilagođavanje novonastalim uslovima. Upravo u tom periodu, napredak u oblastima ljudskih resursa, upravljanja nevidljivom imovinom, upravljanja znanjem, koncept doživotnog učenja itd., ukazali su na značaj upravljanja nematerijalnim resursima u organizacijama i na njihov očigledan uticaj u povećanju učinka a samim tim i konkurentnosti na tržištu.

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao oblast nauke koja se sistematski bavi svim pitanjima vezanim za upravljanje zaposlenima u organizacijama od ulaska pojedinca u organizaciju pa sve do kraja životnog ciklusa zaposlenosti (Tyson, S., 2015). Kao posebna naučna oblast, koja za glavni fokus ima povećanje učinka zaposlenih kreiranjem procesa koji omogućavaju veće zadovoljstvo poslom, višu motivaciju i viši stepen povezanosti sa organizacijom razvija se pod uticajem brojnih promena u ekonomiji, intenzivnijoj konkurenciji i informacionim tehnologijama, razvijala se paralelno sa menadžmentom ljudskih resursa

i danas se posmatra kao njen sastavni deo i ključni element u sticanju bolje pozicije na tržištu (Parry, E., Tyson, S., 2014).

Kadrovski menadžment, kao posebna funkcija, koja se prva bavila pitanjima zaposlenih, formalno se pojavio krajem XIX veka i predstavlja prvu funkciju koja se bavila upravljanjem zaposlenima u organizacijama. U organizacionom smislu funkciju dizajnira Frederik W. Taylor, 1885. godine, kreiranjem brojnih tehnika koje su uticale na poboljšanje učinka i efikasnosti. Glavni cilj ove funkcije je podrazumevao unapređenje procesa rada, ali ne i brigu o zaposlenom (Parry, E., Tyson, S., 2014). Tokom vremena, prvenstveno pod uticajem industrijske revolucije, aktivnosti kadrovske funkcije su se razvijale od kreiranja sistematizovanih podataka o zaposlenima, definisanja plata, omogućavanja zdravstvenog osiguranja, dizajniranja poslova, testiranja zaposlenih, pa do planiranja radne snage u skladu sa potrebama. Razvoj ljudskih resursa kao element kadrovske funkcije se odnosio na aktivnosti obuke zaposlenih za poboljšanje znanja, veština i sposobnosti u trenutnom obavljanju posla sa ciljem poboljšanja produktivnosti. Iako je kadrovski menadžment imao isključivo administrativnu ulogu u upravljanju zaposlenima i njegov osnovni cilj bio usmeren na povećanje produktivnosti ipak je ostvario svoj doprinos, prvenstveno u definisanju osnovnih aktivnosti za upravljanje zaposlenima u organizaciji.

Tokom osamdesetih godina prošlog veka, promene u nivou obrazovanja zaposlenih, njihovih vrednosti i očekivanja kao i brojna restrukturiranja organizacija pod uticajem sporijeg tržišnog rasta i povećane konkurencije uticale su na promenu uloge kadrovske funkcije u organizacijama. Fokus upravljanja zaposlenima pomera se sa posmatranja zaposlenih kao troška ka posmatranju zaposlenih kao resursa organizacije. Kako bi u organizacijama funkcija kadrovske funkcije zaista dobila na značaju i kako bi se ukazalo na njenu novu ulogu u doprinosu povećanja i individualnog i organizacionog učinka menja se i njen naziv u menadžment ljudskih resursa. U odnosu na kadrovski menadžment, funkcija menadžmenta ljudskih resursa usmerena je na kreiranje procesa i aktivnosti koji omogućavaju što viši stepen razvoja potencijala ljudskih resursa i njihovo usklađivanje sa ciljevima i strategijama organizacije. Tokom ove faze najveće unapređenje u okviru same oblasti predstavlja definisanje i kreiranje procesa i aktivnosti koji su se bavili analizom rada, planiranjem radne

snage, obezbeđivanjem resursa, uvođenjem zaposlenih u posao, njihovom obukom i obrazovanjem, sistemima procene rezultata rada, napredovanjima, kompenzacijama, motivacijom, upravljanjem uspešnošću, odnosa sa zaposlenima i njihovom usklađivanju sa strategijom i ciljevima organizacije, čime se sama funkcija u okviru organizacije postavlja kao ravnopravan partner u strategijskom upravljanju. Takođe, u menadžmentu ljudskih resursa dalja istraživanja bila su usmerena na ispitivanje uticaja svakog od navedenih elemenata na učinak, kako pojedinaca tako i organizacije kao celine, što je dalje imalo za rezultat izdvajanje brojnih aktivnosti koje doprinose konkurentnosti. Razvoj ljudskih resursa tokom ovog perioda posebno dobija na značaju i karakteriše ga detaljno osmišljavanje celokupnog procesa razvoja zaposlenih i njegovih aktivnosti kao i istraživanje njihovog uticaja na učinak kako pojedinaca tako i organizacije.

Intenzivna informatizacija društva, restrukturiranja organizacija, smanjenje upravljačkih nivoa, nove forme zapošljavanja, promene načina i sadržaja rada inicirale su dalji razvoj oblasti ali i same funkcije u organizaciji u strategijski menadžment ljudskih resursa. Istraživanja tokom prethodne faze omogućila su u razvoj i ispitivanje uticaja mnogobrojnih procesa unutar organizacije sa ciljem unapređenja učinka zaposlenih dok se benefiti nove razvojne faze ogledaju u odabiru odgovarajućih procesa usaglašenih sa strategijskim potrebama koji imaju za cilj jačanje ljudskog kapitala (Bahtijarević Šiber, F., 2014). Razvoj ljudskih resursa tokom ovog perioda, takođe, karakteriše prebacivanje težišta sa operativne na strategijsku perspektivu, odnosno pažnja se usmerava ka razvoju ukupnih potencijala zaposlenih sa ciljem njihovog usaglašavanja strategijskim potrebama organizacije. U sprovođenju u delo strategijskog menadžmenta ljudskih resursa uloga razvoja zaposlenih se, u okviru svih definisanih modela i pristupa, prepoznaje kao ključni proces. Neki autori (Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., 2003; Wright, P., Dunford, B., Snell, S.A., 2001) su toliko uvereni u doprinos ovog procesa da razvoj ljudskih resursa predlažu kao osnovnu strategiju organizacija koja će rezultirati boljim učinkom i povećanjem konkurentnosti jer zaposlene posmatraju kao jedini resurs koji svojim primenjenim znanjem i kreativnošću može da utiče na unapređenje posla, procesa, učinka i konkurentne prednosti.

Razvoj ljudskih resursa je od obuka radnika preko definisanja celokupnog procesa obrazovanja do planova razvoja ljudskih resursa na nivou cele organizacije u današnjem poslovnom okruženju, postaje

funkcija koja određuje konkurentnost jedne organizacije (Bates, S., 2001., Wang, R., 2011)

OBLAST RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Posmatrana kao oblast, evoluirala je od obuka zaposlenih sa primarnim ciljem povećanja produktivnosti, preko definisanja i kreiranja elemenata procesa sa ciljem usklađivanja sa strategijom, do programa razvoja zaposlenih koji ima strateški karakter ili se posmatra kao posebna strategija na nivou organizacije (Swanson, A. R., 2011) Razvoj ljudskih resursa predstavlja kontinuirani proces razvoja veština, znanja i sposobnosti zaposlenih implementacijom odgovarajućih programa organizacionog razvoja, kao i obukama i obrazovanjem na nivou pojedinca sa ciljem pripreme zaposlenih za buduće poslove i poboljšanja učinka organizacije (Swanson, A. R., i dr., 2011). Kako bi na najbolji način pojasnili i razumeli koncept razvoja ljudskih resursa neophodno je prvenstveno pojasniti njegova tri osnovna elementa koja podrazumevaju individualni razvoj, razvoj karijere i organizacioni razvoj (Swanson, A. R., Holton, E. F., 2001).

Kako se koncept posla tokom godina menjao pod uticajem brojnih promena, zaposleni su bili suočeni sa sve većom potrebom kontinuiranog usavršavanja. Individualni razvoj zaposlenih, kao prvi element, tokom vremena dobio je na značaju od pogleda na obuku i obrazovanje kao obaveznog uslova za obavljanje posla do pogleda na obuku i obrazovanje kao uslova za napredovanje i povećanje sopstvene konkurentne pozicije na tržištu rada (Seig, A., 2012). Nekada su zaposleni u istim organizacijama provodili celokupan radni vek dok je danas prosečan radni vek pojedinaca u organizaciji 7 godina (Seig, A., 2012). Razvoj karijere, kao drugi element, postaje sve značajniji kako iz ugla individue tako i iz ugla organizacija. Iz ugla pojedinca mogućnosti razvoja karijere u okviru jedne organizacije omogućavaju poboljšanje veština, znanja i sposobnosti, samim tim i napredovanje, mogućnosti za povećanjem plate, boljeg statusa, zadovoljstva poslom i osećajem postignuća (Bahtijarević Šiber, F., 2014). Sa aspekta organizacije, upravljanje karijerom zaposlenih omogućava usklađivanje organizacionih i pojedinačnih interesa što za posledicu ima višu motivisanost zaposlenih, veću posvećenost, više zadovoljstvo poslom i identifikaciju sa organizacijom a

samim time i veću konkurentnost (Bahtijarević Šiber, F., 2014). Organizacioni razvoj, kao treći element, odnosi se na sistematizovani proces koji je usklađen sa stratezijskim potrebama. Potreba za kreiranjem procesa na nivou cele organizacije nastala je kao posledica neusklađenosti između stvarnih veština koje zaposleni poseduje i onih veština koje se odnose na zahteve posla koja predstavljaju osnovnu prepreku u daljem razvoju organizacije i sticanju konkurentske prednosti. Istraživanje nekoliko hiljada američkih kompanija još devedesetih godina prošlog veka ukazalo je da organizacije imaju ozbiljne gubitke zbog neodgovarajućih veština zaposlenih u unapređenju postojeće i razvijanju buduće tehnologije proizvodnje, teškoća u učenju novih veština, nemogućnosti unapređenja proizvoda i kreiranja novih proizvodnih linija (Hendry, C., Pettigrew, A., 1995) Ovo istraživanje je takođe pokazalo da se zaposleni veoma teško prilagođavaju promenljivom radnom okruženju, da imaju neadekvatnu pisanu i govornu poslovnu komunikaciju, nedostatak organizacionih i liderskih veština, veština pregovaranja, nemogućnost postavljanja prioriteta u radu kao i sposobnosti za definisanje sopstvenih pravaca razvoja. Sve navedeno iniciralo je potrebu za kreiranjem procesa kontinuiranog nadgledanja i poboljšavanja znanja zaposlenih u organizaciji. Autori su u radu fokus istraživanja orijentisali na primenu aktivnosti razvoja ljudskih resursa kako bi definisali specifičnosti samog procesa u organizaciji i dobili uvid u njegove karakteristike kao i moguće pravce unapređenja.

PROCES RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Prema autoru Kirkpatrick, D., (1994) osnovni elementi procesa razvoja ljudskih resursa su:

Pregled obrazovnih potreba – što podrazumeva definisanje postojećih i predviđenih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih radi utvrđivanja jaza i kreiranja strategije obuke i obrazovanja koja će omogućiti efikasnije obavljanje posla i realizaciju organizacionih ciljeva. Kako bi se na odgovarajući način definisale obrazovne potrebe organizacije sprovodi se procena na nivou cele organizacije, proučavanje osnovnih elemenata poslova i procena pojedinaca koji obavljaju poslove. Procena obrazovnih potreba na nivou organizacije podrazumeva definisanje okvira i ciljeva programa za prevazilaženje gapa između raspoloživih i

predviđenih znanja i vještina zaposlenih koje su potrebne radi daljeg razvoja organizacije. Proučavanje osnovnih elemenata posla u stručnoj literaturi poznato pod nazivom *analiza posla* i podrazumeva prikupljanje i dokumentovanje svih relevantnih informacija o poslovima koje kasnije služe kao osnova u svim procesima vezanim za upravljanje zaposlenima u organizacijama a naročito u njihovom daljem razvoju (Siddique, M. C., 2004). *Analiza pojedinca* podrazumeva procenu raspoloživih i potrebnih individualnih obrazovnih potreba jer promene u okruženju konstantno utiču na promene radnih zahteva.

Utvrdjivanje ciljeva obrazovanja podrazumeva definisanje programa obrazovanja zaposlenih, kao i kriterijuma za evaluaciju njihovog doprinosa realizaciji organizacione strategije. Postoje dve kategorije ciljeva koje je neophodno definisati (Katz, H., i dr., 1997). Prva grupa ciljeva odnosi se na prilagođavanje, unapređenje i dalji razvoj vještina zaposlenih ili rešavanje nekih specifičnih organizacionih problema, dok se druga grupa ciljeva obrazovanja odnosi na na unapređenje odnosa sa potrošačima, promenu stavova zaposlenih, bolje vještine timskog rada, unapređenje vještina liderstva, poboljšanje poslovne komunikacije itd.

Kreiranje strukture i kurikuluma obrazovanja, koji odgovaraju potrebama organizacije, zahtevaju potpunu usaglašenost sa definisanim potrebama i ciljevima obrazovanja. Potrebe se mogu odnositi na osposobljavanje zaposlenih za trenutno obavljanje posla, na unapređenje znanja i vještina radi obavljanja složenijih poslova, na razvoj karijere pojedinaca radi kreiranja prohodnosti u organizaciji i obezbeđivanje razvoja sopstvenim ljudskim resursima i na pripremu za buduće razvojne potrebe organizacije. Za svaki nivo navedenih obrazovnih potreba kreiraju se različiti kurikulumi koje prati specifičan sadržaj. Definisanje obrazovnih potreba u organizaciji pokazuju sveobuhvatnost neophodnog znanja dok sadržaj obrazovanja pokazuje koje vještine i znanja je neophodno unaprediti. U zavisnosti od obrazovnih potreba definišu se i posebni kurikulumi, kao i načini njihove realizacije. Organizacijama su na raspolaganju dve vrste obrazovnih programa. Primena jednih programa može se realizovati na radnom mestu dok se drugi programi mogu realizovati van radnog mesta.

Izbor metoda i tehnika obrazovanja, ukoliko nisu usaglašeni sa ciljevima i kurikulumima obrazovanja, neće obezbediti ostvarenje željenih ciljeva. Sve one aktivnosti u poboljšanju znanja i vještina koje se mogu realizovati unutar organizacije, kao što su individualna instruktaza, zamena poslova

između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou, stručna i studentska praksa, pripravnički staž, mentorstvo posmatraju se kao metode obrazovanja unutar organizacije tj. na samom radnom mestu, dok se razni specijalizovani kursevi, obuke i seminari posmatraju kao metode obrazovanja izvan radnog mesta. Prema autoru Murphy, W. M, (2011) odgovarajuća metoda mora da rezultira višom motivacijom zaposlenih za unapređenje rada, prilagođavanjem jasno definisanim problemima i mogućnošću primene stečenog znanja i na druge poslovne situacije.

Evaluacija obrazovnih programa podrazumeva proveru postavljenih obrazovnih ciljeva. Značaj evaluacije obrazovnih programa zaposlenih ogleda se prvenstveno u utvrđivanju efekata u realizaciji postavljenih ciljeva a zatim i u primeni naučenog u realizaciji posla.

Neophodnost za permanentnim obukama i obrazovanjem zaposlenih proizilazi iz činjenice da jedino visokoobučeni zaposleni koji kreiraju, međusobno razmenjuju, obogaćuju i primenjuju znanje u organizacijama mogu obezbediti stalan rast i razvoj organizacije.

ISTRAŽIVANJE

Problem empirijskog dela rada je da se utvrde specifičnosti razvoja ljudskih resursa kod ispitanika iz odabranih privrednih subjekata Centralne Srbije, odnosno da se ispita u kojoj meri su potrebe za obukom i obrazovanjem prepoznate u ispitivanim organizacijama, kao bitnim strateškim elementom stvaranja konkurentne prednosti i najisplativijeg ulaganja. Na osnovu definisanog problema formulisana je i osnovna hipoteza rada koja glasi:

H0: Postoje statistički značajni rezultati koji ukazuju na specifičnosti procesa razvoja zaposlenih.

Na osnovu postavljene hipoteze osnovni cilj rada bio je usmeren na utvrđivanje trenutnih i potrebnih aktivnosti razvoja ljudskih resursa.

Upitnik koji je korišćen u ovom istraživanju je dizajniran da istraži kompletan proces menadžmenta ljudskih resursa, dok su u ovom radu prikazani rezultati koji se odnose samo na pitanja razvoja ljudskih resursa (Savić Tot T., doktorka disertacija). Nezavisne varijable u okviru upitnika kategorisane su u dve grupe:

- prva – vezana za karakteristike organizacije i

- druga – vezana za karakteristike ispitanika.

Zavisne varijable odnosile su se na ključne elemente razvoja zaposlenih u organizacijama Centralne Srbije i to: da li je zaposlenima potreban trening kako bi zadovoljili zahteve za trenutno obavljanje posla, da li se u organizacijama organizuju obuke i usavršavanja i da li je to omogućeno svim zaposlenima, da li su evidentirani i koji su rezultati dosadašnjih obuka, odnosno da li su dosadašnje obuke i usavršavanja povećali efikasnost, da li postoji planirani budžet za razvoj zaposlenih, da li su i kada zaposleni imali obuku, vrstu obuke i usavršavanja koje se organizuju i benefite koje organizacija nudi prilikom obuke i obrazovanja zaposlenih.

U istraživanju je učestvovalo 127 ispitanika menadžmenta u 86 organizacija Centralne Srbije.

Visoka pouzdanost upitnika potvrđena je alfa koeficijentom.

U obradi rezultata korišćene su statističke metode: Man Vitnijev test, Spirmanov rang, Pirsonov hi kvadrat test.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Posmatrano iz ugla karakteristika organizacije rezultati ukazuju na:

a) *U odnosu na delatnost organizacije Man Vitnijev test ukazuje da su uslužne organizacije, za razliku od proizvodnih, boljom ocenom vrednovala sledeće aktivnosti:*

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ($U=1357.000$, $z=-2.994$, $p<0.01$)
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: plaćanje troškova obrazovanja ($U=1562.500$, $z=-2.575$, $p<0.01$),
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti: skraćenog radnog vremena ($U=1743.000$, $z=-2.378$, $p<0.05$),
- Smatrate li da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite? ($U=1481.000$, $z=-2.453$, $p<0.05$),
- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika ($U=1325.000$, $z=-3.146$, $p<0.01$).

Nasuprot tome, proizvodne organizacije, za razliku od uslužnih, boljom ocenom su vrednovala sledeće aktivnosti:

- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost plaćanja troškova obrazovanja ($U = 1562.500$, $z = -2.575$, $p < 0.01$),
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost skraćenog radnog vremena ($U = 1743.000$, $z = -2.378$, $p < 0.05$).

b) *Sledeća karakteristika koja se odnosila na pravni oblik organizacije je Man Vitnijevim testom pokazala da su državne organizacije, za razliku od privatnih organizacija, boljom ocenom vrednovala sledeće aktivnosti:*

- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja radnika ($U = 1197.000$, $z = -3.346$, $p < 0.01$)
- Smatrate da bi dodatne obuke i obrazovanje doprinele boljem obavljanju posla u organizaciji ($U = 1433.000$, $z = -2.241$, $p < 0.05$)
- Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite ($U = 1208.000$, $z = -3.417$, $p < 0.01$)
- U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i obrazovanju radnika ($U = 1073.000$, $z = -3.983$, $p < 0.01$)
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost plaćanja troškova obrazovanja ($U = 1214.000$, $z = -4.188$, $p < 0.01$)

Nasuprot tome, privatne organizacije su bolje ocenile sledeće aktivnosti:

- Obuku su imali u poslednjih godinu dana ($U = 1248.000$, $z = -3.438$, $p < 0.01$),
- U okviru Vaše organizacije organizuje se instruktaža ($U = 1567.000$, $z = -2.404$, $p < 0.05$)
- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnosti izbora radne smene ($U = 1569.000$, $z = -2.097$, $p < 0.05$)

c) *Posmatrano prema broju zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse, Spirmanovom rang korelacijom pokazano je da tamo gde je viši broj zaposlenih saradnika manjom ocenom su vrednovali aktivnosti:*

- U Vašoj organizaciji organizuje se instruktaža ($\rho_s = -.290^{**}$, $p < 0.01$)
- Za vreme obuke i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene ($\rho_s = -.326^{**}$, $p < 0.01$)

Rezultati iz ugla karakteristika ispitanika ukazuju na sledeće:

d) Prema polu, Man Vitnjev test ukazuje da muški pol u odnosu na ženski pol višom ocenom vrednuju sledeću aktivnost:

- Za vreme obuka i usavršavanja organizacija nudi mogućnost izbora radne smene ($U=1295.00$, $z=-2.794$, $p<0.01$),

e) Prema vrsti posla, Man Vitnjev test ukazuje da oni koji imaju društveno obrazovanje u odnosu na one koji imaju tehničko obrazovanje bolje vrednuju aktivnost:

- Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako biste ga uspešnije obavljali ($U=1582.500$, $z=-1.989$, $p<0.05$),
- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih ($U=1438.000$, $z=-2.531$, $p<0.01$),

f) Prema stepenu obrazovanja, Spirmanova rang korelacija ukazuje da što je viši stepen obrazovanja viša je i ocena navedenih aktivnosti:

- Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako biste ga bolje obavljali ($\rho_s=.208^{**}$, $p<0.01$)
- U Vašoj organizaciji se organizuju obuke i usavršavanja zaposlenih ($\rho_s=.181^*$, $p<0.05$)

Zato su u istoj situaciji nižu vrednost dali aktivnostima:

- Imali ste obuku u poslednjih godinu dana ($\rho_s=-.277^{**}$, $p<0.01$)
- Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se po potrebi samog posla ($\rho_s=-.183^*$, $p<0.05$)

g) Prema godinama radnog staža, Spirmanova rang korelacija ukazuje da se sa višim radnim stažom vrednuju naredne aktivnosti:

- Imali ste obuku u poslednjih godinu dana ($\rho_s=.205^*$, $p<0.05$),
- U Vašoj organizaciji organizuje se instruktaza ($\rho_s=.181^*$, $p<0.05$)

dok su slabiju ocenu dali aktivnostima:

- Smatrate da bi dodatne obuke unapredile efikasnost u poslu koji obavljate ($\rho_s=-.182^*$, $p<0.05$)

- U okviru Vaše organizacije organizuje se pripravnički staž ($\rho_s = -.235^*$, $p < 0.05$)
- h) Prema nivou menadžmenta na kome su zaposleni, Spirmanova rang korelacija ukazuje da što je viši nivo menadžmenta, to je niža ocena aktivnosti:*
- U okviru Vaše organizacije organizuje se instruktaza ($\rho_s = -.180^*$, $p < 0.05$)
 - Za vreme obuka i usavršavanja u organizaciji postoji mogućnost izbora radne smene ($\rho_s = .271^{**}$, $p < 0.01$)

DISKUSIJA REZULTATA I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Osnovna hipoteza rada – da postoje statistički značajni rezultati koji ukazuju na specifičnosti procesa razvoja zaposlenih – potvrđena je izdvojenim rezultatima u odnosu definisane varijable. Rezultati ukazuju da postoje neke specifičnosti razvoja ljudskih resursa koje možemo iskoristiti kao polaznu osnovu za njihovu dalju analizu i unapređenje u cilju postizanja bolje konkurentnosti.

U ispitivanju nezavisnih varijabli utvrđeno je da:

- U zahtevima poslova koje ispitanici trenutno obavljaju postoji potreba za dodatnim znanjima i veštinama, što ukazuje na nedostatke u analizi posla a samim tim i opisu i specifikaciji radnih mesta koje predstavljaju prvi i osnovni korak za razvoj ljudskih resursa. Takođe, ukoliko ispitanici prepoznaju nedostatak znanja i veština koje im trenutno otežavaju rad može se zaključiti da je u organizacijama prvenstveno neophodno uraditi procenu obrazovnih potreba.
- U organizacijama se realizuje obrazovanje zaposlenih, što svakako predstavlja pozitivan korak u razvoju ljudskih resursa, s tim što ostaje nedefinisano pitanje da li kurikulumi obuka i obrazovanja u organizaciji odgovaraju i da li su usklađeni sa ciljevima obrazovanja na osnovu na procene obrazovnih potreba.
- Intenzivnije obuke i obrazovanje bi uticale na bolje obavljanje posla u organizaciji, kao stav ispitanika ukazuje na činjenicu da organizaciju posmatraju kao poslovni sistem i da imaju uvid u nedostatke koje utiču na njihove rezultate koje bi intenzivnije obuke mogle da poboljšaju.

- Intenzivnije obuke bi poboljšale efikasnost pojedinačnih poslova koje ispitanici obavljaju pokazuje da su zaposleni definisali sopstvene slabosti u neophodnim znanjima za trenutno obavljanje posla.
- U organizacijama postoji definisan planirani budžet za obuke i obrazovanje zaposlenih - svakako je neophodno ukoliko u organizacijama želimo da razvijamo ljudske resurse ali isto tako taj budžet treba uskladiti sa potrebama i ciljevima koji su definisani.
- U okviru organizacije organizuje se instruktaza kao jedna od metoda obuka na radnom mestu. Organizovanje instruktaze samo je jedna od metoda koja ima svoja ograničenja i daje rezultate u okviru određenih profesija ali kao jedina metoda na nivou cele organizacije svakako neće doprineti značajnom razvoju potencijala zaposlenih.
- Kao dodatna motivaciona sredstva tokom obuka i usavršavanja zaposlenih u organizacijama se primenjuje skraćeno radno vreme, izbor smene i plaćanje troškova obrazovanja, što svakako utiče na motivaciju zaposlenih za dodatnim usavršavanjima. Pored osnovnih sredstava za motivaciju zaposlenih, u organizacijama bi trebalo da postoje i jasni kriterijumi napredovanja, ocene učinka i nagrađivanja zaposlenih.

U rezultatima ovog rada takođe je utvrđeno da postoje razlike u odnosu na zavisne i nezavisne varijable. Iako je rezultatima istraživanja utvrđeno da ispitivane organizacije primenjuju neke aktivnosti razvoja ljudskih resursa, može se zaključiti da one nisu adekvatno strukturirane i usklađene sa definisanim ciljevima. Prepoznate aktivnosti, nažalost, ukazuju da se one implementiraju po potrebi, a ne planski, što nas dovodi do zaključka da su trenutno na prvom stepenu razvijenosti koje se vezuje za industrijsko doba. Izdvajanje budžeta za potrebe razvoja ljudskih resursa karakteristično je za državne i uslužne organizacije, što pokazuje viši stepen formalizacije u državnim institucijama i potrebu za višom usmerenošću ka korisnicima u uslužnom sektoru. Nažalost, u proizvodnim organizacijama ne postoji predviđen budžet za razvoj zaposlenih što i nije iznenađujuće ukoliko uzmemo u obzir sadašnje proizvodne kapacitete i stanje proizvodnih organizacija. Od metoda obrazovanja, ispitanici su prepoznali isključivo instruktazu koja se realizuje unutar organizacije. Ostale metode obrazovanja na radnom mestu nisu prepoznali, kao ni metode za obrazovanje van radnog mesta.

Ovakvi rezultati nam opet ukazuju da se proces razvoja ljudskih resursa nalazi u preindustrijskoj fazi razvoja koja je usmerena isključivo na osposobljavanje zaposlenih za trenutno obavljanje posla što nije dovoljno za poboljšanje učinka i konkurentske pozicije. U okviru sprovedenog istraživanja u Centralnoj Srbiji definisane su osobenosti razvoja ljudskih resursa, koje su nedovoljno formalizovane i nedovoljno povezane kako sa stratezijskim tako i sa individualnim ciljevima zaposlenih. Proces razvoja ljudskih resursa dizajniran na ovakav način ne može da doprinosi realizaciji ciljeva organizacije, a samim tim ni da doprinosi sticanju konkurentske prednosti. Početni korak organizacija u ovakvoj situaciji je prvenstveno procena individualnih obrazovnih potreba zaposlenih i procena potreba na nivou organizacije i shodno tome kreiranje ciljno usmerenog razvojnog procesa zaposlenih u organizacijama.

Na osnovu analiziranih rezultata istraživanja i uočenih nedostataka, autori izdvajaju predlog mera koje je potrebno preduzeti u procesu razvoja ljudskih resursa:

- ✓ detaljnu procenu postojećih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih kao osnove za razvoj ljudskih resursa,
- ✓ uvođenje dodatnih metoda obrazovanja zaposlenih na radnom mestu, a samim tim i
- ✓ postavljanja obuke i obrazovanja kao svakodnevnih obaveza odnosno dela radnog vremena,
- ✓ definisanje individualnih i organizacionih planova obuke i obrazovanja koji su usklađeni sa strategijom organizacije, kao i kreiranje formalnog procesa razvoja ljudskih resursa,
- ✓ definisanje obaveznog broja sati svakog zaposlenog za obuku i obrazovanje unutar i izvan organizacije i povećanje budžeta za ovaj proces u skladu sa savremenim postulatima poslovanja.

LITERATURA:

1. Bahtijarević Šiber, F., (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga doo, Hrvatska
2. Bates, S., (2001): Above and Beyond, HR Magazine, December, SHRM

3. Colakoglu S., Lepak P.D., (2006): Measuring Human Resources Management Effectiveness Considering Multiple Stakeholders in Global Context, *Human Resources Management Review*
4. Dessler, G., (2007): *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
5. Hendry, C., Pettigrew, A., (1990): The model of strategic change and human resource management, *International Journal of Human Resources*, 1., 1–26
6. Katz, H., Cappelli, S., Bass, L., Knoke, D., (1997): *Change at work*, Oxford, Oxford University Press, New York
7. Kirkpatrick, D., (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco, Berrerr-Koehler
8. Knowles, M. S, Holton, E. F., Swanson, R. A. (2011): *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*, 7th edition. London: Elsevier
9. Larson, B., (2013): Custom Careers, *HR Magazine*, June, 54–56, Society for Human Resource Management, Alexandria, USA
10. Murphy, W. M., (2011): From e mentoring to blended mentoring-increasing students developmental initioation and mentor satisfaction, *Learning and Education*, 10, Academy of Management, USA
11. Paauwe, J., (2004): *HRM and Performance*, Oxford, Oxford University Press
12. Parry, E., Tyson, S., (2014): *Managing People in Contemporary Context*, Abingdon, Oxford, Routledge
13. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Swart, J., Rayton, B., (2003): *Understanding the People Performance Link: Unlocking the black box*, London, CIPD
14. Savić Tot, T. (2016): *Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti*, Doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
15. Seig, A., (2012): Beyond war for talent: investing in human capital through benefits, *HR Magazine*, June, Society for Human Resource Management, Alexandria, USA
16. Siddique, C. M., (2004): Job analysis: A strategic human resource management practice, *International journal of Human Resource Management*, 15(1)

17. Swanson, R. A., Holton, E. F., (2001): Foundations of Human Resource Development, San Francisco
18. Tyson, S., (2014): Essentials of Human Resource Management, 6th ed., Routledge
19. Wang, R., (2011): Quated in The Grand Convergence, Roberts, B., Human Resource Magazine, 39-46 SHRM
20. Wright, P., Dunford, B.B., Snell, S. A., (2001): Human Resources and the resourced based view of the firm, Journal of Management 27, 701-721

PERTICULARITY OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN BUSINESS ENTITIES IN CENTRAL SERBIA

Tot Savić Tijana

Tot Vilmoš

Abstract: *In this paper, the authors aimed to examine the characteristics of Human resources development process in business entities in Central Serbia. The main hypothesis, which is confirmed in the paper, is that there are a statistically significant results of identificaton of Human resource development activities in organizations. The research involved 127 respondents who are employed at all three management levels in the organization in 86 business entities in Central Serbia. The reserch results indicate, among other things, deficiencies of Human resources developement process, which is the basis for its improvement in order to achieve the main purpose in gaining competitive adventage.*

Key words: *Human resource development, training and education of human resources, Rasina District Central Serbia*