

DOI: 10.7251/EMC16161R

Datum prijema rada: 29. mart 2016.

Datum prihvatanja rada: 1. jun 2016.

UDK: 005.966:658

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina VI • broj I

str. 161-176

STRUČNI RAD

RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA KAO PREDUSLOV ORGANIZACIONE USPJEŠNOSTI

Željko M. Radosavac | Ministarstvo odbrane BiH, Sarajevo, Bistrik 5., e-mail: radosavaczeljko@yahoo.com

Abstrakt: *Kreiranje ambijenta koji će da podstiče razvoj zaposlenih uz istovremeno osiguravanje jednakih mogućnosti pristupu razvojnim programima, predstavljaju aktivnosti i mehanizme koje savremena organizacija mora da uspostavi. U kojoj mjeri će organizacije pridavati važnost određenim praksama koje usmjeravaju i podstiču razvoj zaposlenih zavisi od njene aktuelne situacije, djelatnosti, ciljeva i strategije razvoja. Adekvatan izbor, povjeravanje poslova prema sposobnostima i sklonostima, kontinuirana obuka i obrazovanje predstavljaju opšte prihvaćene metode bez kojih razvoj zaposlenih nije moguć.*

Ukoliko se organizacije fokusiraju na razvoj kulture visokih performansi, poboljšanje produktivnosti, inovacije i pružanje novih usluga i proizvoda, postizanje višeg nivoa isporuke usluga potrošačima ili povećanje upotrebe IT tehnologija, potrebno je jasno odrediti na koji način će izabrani programi razvoja zaposlenih učestvovati u ostvarivanju zadatih ciljeva. Kombinujući različite metode i pristupe koji odnose na sve zaposlene u organizaciji, obuka i razvoj ljudskih resursa postaju alati za ostvarivanje promjena a efekti koje proizvode postaju dalekosežni i strateški.

Ključne riječi: *Razvoj ljudskih resursa, obrazovanje, poslovanje, organizaciona uspješnost*

JEL Klasifikacija: *J24, M53, O15*

UVOD

Ljudski resursi, ispoljeni kroz pojedinačna znanja, sposobnosti, pojedinačne kvalitete i dostignuća, predstavljaju osnov organizacione konkurentnosti, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvoja savremenih organizacija. Usvajanje i realizacija različitih politika i praksi upravljanja ljudskim resursima rezultovala je prioritetizacijom razvoja ljudskih resursa (Human Resource Development) - ključnom aktivnošću za ostvarivanje projektovanih ciljeva organi-

zacije. Odlučujući se za investiranje u razvoj zaposlenih, a imajući u vidu čestu ograničenost finansijskih sredstava predviđenih za te namjene, organizacije moraju biti potpuno svjesne na koji način će učenje, obuka i razvoj zaposlenih ispuniti zahtjevane poslovne ciljeve. Opšta intelektualizacija i usložnjavanje rada utiču na zaposlene na način da oni shvataju da obrazovanje postaje njihova obaveza i sredstvo kojim će postići svoj puni radni potencijal i obezbjediti sebi mogućnost zapošljavanja. S druge strane, podsticanjem obrazovnih programa organizacije nastoje zadovoljiti ne samo poslovne potrebe za obrazovanjem zaposlenih nego i njihove interese, kreirajući i razvijajući tako klimu stalnog učenja i širenja znanja u svim područjima.

POJMOVNO ODREĐENJE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Mišljenje mnogih autora je da je osnovni izvor održive konkurentske prednosti da organizacije uče brže i kreativnije nego njihovi konkurenti, što se postiže implementacijom odlučnih i efektivnih strategija razvoja ljudskih resursa.

Razvoj ljudskih resursa obuhvata aktivnosti i procese koji se primjenjuju sa namjerom ostvarivanja uticaja na organizaciono i individualno učenje. Organizacija se pritom percipira kao „učeći entitet“ a odlučne i planske akcije imaju tu snagu da izvrše uticaj i usmjere, kako individualne procese tako i organizacione procese učenja. Stoga se razvoj ljudskih resursa može posmatrati kao skup planskih intervencija u organizacionim i individualnim procesima učenja (Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T., 2004:263).

Obzirom na uticaj aktivnosti razvoja ljudskih resursa u ukupnoj uspješnosti organizacije, uloga menadžera je da kroz različite razvojne programe obučavaju i razvijaju svoje zaposlene iz sledećih razloga:

- Novozaposleni moraju biti dio procesa koji će im omogućiti adekvatno obavljanje zadataka proisteklih iz njihovih poslova i uklapanje u radne grupe i organizaciju u cjelini, na način koji uvažava njihove ljudske kvalitete,
- Poslovi i zadaci su podložni promjenama, kako kvantitativnim tako i kvalitativnim, te stoga zaposleni za takve promjene moraju biti pripremljeni u cilju ostvarivanja adekvatnih performansi,
- Uvođenje novih poslova i zadataka i angažovanje zaposlenih na njihovom izvršavanju zahtjeva određeno preusmjerenje,
- Zaposlenima je potrebna obuka kako bi postojeće poslove obavljali što efikasnije,
- Promjene interesa, vještina, vjerovanja i aspiracija zaposlenih,

- Pokretljivost unutar organizacije, promocije, proširivanje iskustava i slično zahtijevaju obuku,
- Promjene u strukturi organizacije ili njenom kontekstu su moguće, tako da zaposleni trebaju informacije o daljem zajedničkom angažovanju,
- Organizacije u želji da na promjene u okruženju odgovore fleksibilno, mogu zahtijevati od zaposlenih razvoj specifičnih i transfernih vještina, i
- Menadžment zahtjeva obuku i razvoj, što se odnosi na obuku za nove menadžere, dalji razvoj i trening menadžera, sukcesiju menadžera i razvoj menadžerskog potencijala (Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T., 2004:264).

Prepoznajući zaposlene kao ključni izvor diferencijacije i održive konkurentske prednosti, CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) u svom godišnjem izvještaju za 2000. godinu, apostrofira ulogu procesa učenja kao neophodan preduslov za generisanje organizacionog uspjeha. Kontinuirano učenje i individualni razvoj postaju faktori od strateške važnosti za organizaciju, a investiranje u obrazovanje ključni indikator razumjevanja konkurencije i savremenog poslovanja.

Obzirom na važnost koja mu se pridaje, savremena literatura obiluje definicijama razvoja zaposlenih. Razvoj je vezan za sticanje novih znanja, vještina i sposobnosti neophodnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija i pripremanje za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze. Razvojem se šire i povećavaju ukupni individualni potencijali i stvaraju preduslovi za uspješnije obavljanje kako tekućih poslova tako i uspješnije rješavanje budućih izazova i radnih obaveza (Božinov, M., J., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., 2004:175).

Razvoj ljudskih resursa može se posmatrati i kao integrisana upotreba obuke i razvoja, razvoja karijere i organizacionog razvoja kako bi se povećala individualna i organizaciona efikasnost (Wilson, J. P., 1999:13).

Ono što je sigurno zajedničko svim pomenutim definicijama razvoja ljudskih resursa, kao i obuci, edukaciji i razvoju, jeste učenje na individualnom, grupnom i organizacionom nivou kako bi se povećala efikasnost zaposlenih i time ispunili ciljevi organizacije. Stoga je sasvim logično da se učenje, obuka, edukacija i razvoj posmatraju kao komplementarne komponente istog procesa - procesa širenja ljudskih potencijala i talenta.

OBRAZOVANJE KAO OBLIK RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Permanentno obrazovanje se u modernom poslovanju doživljava kao jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Povećanjem investiranja u obrazovanje zaposlenih, organizacije pokazuju da su svjesne i da razumiju savremene ekonomske tokove, i da je to jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentne prednosti, daljeg razvoja ali i opstanka. Moderne organizacije osnivaju svoje obrazovne centre i univerzitete, organizuju seminare, kurseve i druge oblike obrazovanja na poslu i van posla, ostvaruju saradnju sa obrazovnim institucijama van organizacije i na taj način postaju mjesta gdje se stalno uči, obrazuje i razvija. Prema podacima Američkog društva za obuku i razvoj kompanije u SAD godišnje izdvajaju oko 109,25 milijardi dolara na obuku i razvoj zaposlenih (1616 dolara po zaposlenom) pri čemu se 39,6% utrošenog novca odnosi na obuku za rad na novim tehnologijama a 60% ukupne sume se odnosi na online učenje (Decenzo D. A., Robbins S. P. 2011:194). Neki od najvažnijih razloga razvijanja čitavog niza obrazovnih procesa i programa u organizacijama su:

- Tehnološke promjene. Ovaj vid promjena uzrokuje veliko zastarjevanje znanja i zahtjeva permanentno obrazovanje kako bi se nova znanja usvojila.
- Povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti okruženja u kome organizacija posluje.
- Moderno poslovanje traži nove vještine.
- Širenje jaza između zahtjeva rada i aktuelnih znanja dostupnih na tržištu rada.
- Sistem obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku pri čemu je dinamičnost zahtjeva rada pod uticajem gotovo svakodnevnih promjena mnogo veća nego što je to slučaj u sistemu obrazovanja.

Kao najčešće spominjani efekti koje obrazovanje i razvoj zaposlenih ostvaruju na organizaciju i sve njene nivoe navode se povećanje znanja zaposlenih o inostranim konkurentima i kulturama koje su od kritične važnosti za uspjeh na globalnom tržištu, osiguravanje osnovnih znanja i vještina zaposlenih potrebnih za rad sa novim tehnologijama, kao što su roboti i proizvodni procesi podržani računarima, dizajniranje, kontrola i slično, pomoć zaposlenima u razumjevanju timskog rada i doprinosa kvalitetu proizvoda i usluga, uspostavljanje organizacione kulture koja naglašava inovativnost, kreativnost i učenje, stvaranje sigurnosti zaposlenih osiguravajući im nova znanja i načine doprinosa organizaciji u uslovima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili njihova znanja i vještine zastarijevaju i priprema zaposlenih za bolju međusobnu saradnju i prihvatanje (Bahtijarević, F.Š., 1999:724)

PRISTUPI RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA

Razvoj zaposlenih predstavlja kontinuiran proces koji uključuje formalno obrazovanje, procjenu razvojnog potencijala (ličnosti i sposobnosti), radna iskustva i interpersonalne odnose. U mnogim organizacijama se koristi kombinacija ova četiri pristupa, kako bi se zaposleni na pravi način osposobili za obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mjestima ili pak pripremili za rad na radnim mjestima koja još uvijek ne postoje. Proces razvoja u savremenim organizacijama podrazumjeva i pripremu zaposlenih za obavljanje poslova koji su pod uticajem tehnoloških promjena ili promjena u ukusima potrošača. Obzirom da se obuci u organizacijama pridaje strateški značaj, sve je teže napraviti jasnu distinkciju između obuke i razvoja.

Formalno obrazovanje

Formalni obrazovni programi uključuju kurseve i programe dizajnirane za specifične potrebe konkretne organizacije, kurseve koje nude savjetnici ili univerziteti, magistarske studije i univerzitetske programe koji uključuju i smještaj polaznika tokom trajanja obrazovnog programa. Ovi programi obično podrazumjevaju angažovanje stručnjaka iz različitih poslovnih oblasti, poslovne igre i simulacije, studije slučaja, upravljanje rizikom, sastanke sa potrošačima i slično. Postoji veliki broj organizacija širom svijeta kao što su Motorola, Dow, Montreal Banka, IBM, General Electric, koji posjeduju sopstvene centre za obuku i razvoj i koje nude jednodnevne, dvodnevne seminare i nedeljne programe.

U modernom poslovanju uočava se nekoliko trendova u obrazovanju zaposlenih. Jedan od najčešće primjenjivanih pristupa je svakako učenje na daljinu (distance learning), kojim polaznici i predavači koristeći internet i različite računarske programe ostvaruju dvosmjernu komunikaciju, održavaju predavanja, učestvuju u timskim projektima i obavljaju različita istraživanja. Odlikujući se niskim troškovima i velikom efektivnošću, učenje na daljinu je naročito podesno za srednji i niži nivo zaposlenih prilikom usvajanja tzv. tvrdih, odnosno tehničkih znanja i vještina. Posebnu vrstu obrazovanja predstavljaju specijalizovani programi dizajnirani od strane fakulteta ili drugih obrazovnih institucija a koji su namjenjeni određenoj polazničkoj strukturi. S druge strane takve institucije ostvaruju velike prihode po osnovu obrazovanja zaposlenih, pa se ova oblast smatra veoma profitabilnim biznisom.

Formalni kursevi organizovani od strane eksperata ili obrazovnih institucija mogu biti zamjenjeni drugim vrstama obuke i razvoja. Naime, u kompaniji Avon Products, nakon dobijenih uvodnih predavanja od strane vanjskih konsultanata,

polaznici su u prilici da u određenom vremenskom periodu kao članovi tima rade na rješavanju složenih problema kao što su problemi vezani za poslovanje na lokalnim tržištima, povećanje tržišnog udjela i slično. Po završetku programa projekti se prezentuju izvršnim direktorima organizacije.

Veliki broj organizacija smatra da je osnovna svrha formalnih obrazovnih programa da kod zaposlenih razviju znanja i sposobnosti potrebne za obavljanje konkretnih poslova.

Procjena razvojnog potencijala

Procjena razvojnog potencijala zaposlenih podrazumjeva sakupljanje i pružanje povratnih informacija o ponašanju, sposobnostima i stilu komunikacije zaposlenih. Kao izvor informacija potrebnih za procjenu koriste se sami zaposleni, njihove kolege, menadžeri i klijenti. Primarna svrha procjene razvojnih potencijala je prepoznavanje zaposlenih sa menadžerskim potencijalom, mjerenje snaga i slabosti tekućih menadžera, prepoznavanje potencijala za preuzimanje pozicija sa većom odgovornošću, utvrđivanje snaga i slabosti članova timova, procesa odlučivanja ili komunikacijskih stilova koji negativno utiču na produktivnost timova. Među popularnim alatima koje današnje organizacije koriste u svrhu razvojnih procjena spadaju Majers-Brigsov indikator psiholoških tipova, centri procjene, benčmarking, procjena uspješnosti i sistem za ocjenu performansi „360 stepeni“.

Majers-Brigsov indikator psiholoških tipova – MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). MBTI predstavlja najpopularniji psihološki test koji se koristi za razvoj zaposlenih. Test čine 100 pitanja o tome kako se osoba osjeća ili preferira ponašati u različitim situacijama. Polazište ovog testa je u Jungovoj teoriji psiholoških tipova iz 1923. godine, koja ističe da razlike u ponašanju pojedinaca proizilaze iz sklonosti pri donošenju odluka, međuljudskoj komunikaciji i prikupljanju informacija. MBTI prepoznaje sklonosti pojedinca prema energiji (intravertnost vs. ekstravertnost), prikupljanju informacija (razum vs. intuicija), donošenju odluka (razmišljanje vs. osjećanje) i stilu života (prosudivanje vs. percipiranje).

Na osnovu različitih preferencija i njihovih kombinacija test pravi razliku između 16 tipova ličnosti omogućavajući razumjevanje stvari kao što su komunikacija, motivacija, timski rad, radni stilovi i vođstvo. U pogledu validnosti, pouzdanosti i efikasnosti ovog testa literatura ne nudi jedinstven stav. Iako studije ukazuju na nedosljednost rezultata testova tokom vremena, MBTI predstavlja veoma važno sredstvo za utvrđivanje vlastitog stila ponašanja, ličnih snaga i slabosti, problema

interpersonalne prirode, komunikacije, konflikata, razvoj timskog rada i saradnje, motivacije i slično. Koliko je učestana njegova primjena govori i podatak da dva miliona ljudi u SAD koristi MBTI test svake godine (Noe, A., R., Hollenbeck, R., J., Gerhart, B., Wright, M., P., 2006:323)

Centri procjene individualnih potencijala (Assessment Centers). Upotreba centara procjene individualnih potencijala u svrhe razvoja zaposlenih odnose se na prepoznavanje ličnih karakteristika, administrativnih vještina i interpersonalnih vještina koje su potrebne osobama za rad u timovima ili rad na menadžerskim i pozicijama sa većom odgovornošću. Uključuju upotrebu različitih vježbi kao što su grupna diskusija bez vođe, intervju, menadžerske košare i igranje uloga. Sve češće se pored standardnih vježbi koristi i testiranje, testovi interesa i sklonosti i testovi ličnosti, kako bi se utvrdili opšta mentalna sposobnost, vještina zaključivanja, vokabular, odnosi sa kolegama i njihova tolerancija nesigurnosti. Na osnovu provedenih vježbi oblikovanih da mjere administrativne i interpersonalne vještine dobijaju se podaci o vještinama vođstva, pisane komunikacije, prosuđivanja, organizacione sposobnosti i otpornosti na stres. Učestvujući u različitim programima koje centri nude zaposleni dobijaju povratne informacije o svojim stavovima, snagama i slabostima pojedinih vještina. Na osnovu informacija dobijenih u centrima procjene mnoge organizacije kreiraju sopstvene razvojne programe namjenjene zaposlenima.

Benčmarking (Benchmarking). Oslanjajući se na osnovnu odrednicu ove veoma popularne tehnike da benčmarking predstavlja proces sistematskog i kontinuiranog mjerenja i upoređivanja sopstvenog poslovanja u odnosu na poslovanje preduzeća koje je lider u odgovarajućoj ekonomskoj oblasti, a kako to definiše Američki centar za produktivnost i kvalitet (APQC), organizacije veoma često koriste standarde za poređenje (benchmarks) kao instrument kojim mjere faktore važne za uspješnost svojih zaposlenih.

Faktori koji su predmet poređenja zasnivaju se na istraživanju kojim su ispitivane naučene lekcije proistekle iz kritičnih događaja tokom karijere a koje uključuju odnos prema podređenima, pribavljanje potrebnih resursa i stvaranje produktivne radne klime.

Procjena uspješnosti i sistem za ocjenu performansi „360 stepeni“. Informacije o procjeni uspješnosti mogu pod određenim okolnostima biti korisne za razvoj zaposlenih. Sistem procjene mora rezultovati informacijama o problemima sa uspješnošću i načinima prevazilaženja navedenih problema, na način

da su uočene razlike između tekuće i očekivane uspješnosti, identifikovani uzroci i razvijeni planovi za poboljšanje radne uspješnosti. Sistem za ocjenu performansi „360 stepeni“ uz „odozdo na gore“ (bottom-up) povratne informacije predstavlja noviji trend u korišćenju procjena uspješnosti u procesu upravljanja razvojem zaposlenih. Dok bottom-up podrazumjeva prikupljanje procjena menadžerskog ponašanja i vještina od podređenih, 360 stepeni procjenu ponašanja i vještina pored podređenih obavljaju i kolege, klijenti, nadređeni i sami menadžeri. Rezultati sistema 360 stepeni daju menadžerima uvid u ocjene po svakoj stavci za koju je ocjenjivan, kao i razlike u ocjeni datoj samom sebi i dobijene drugih, na osnovu kojih sudjeluje u razvoju plana, kojim se otklanjaju uočeni nedostaci i postavljaju razvojni ciljevi.

Ova metoda, iako često osporavana zbog potrebnog vremena za popunjavanje procjene i tumačenja rezultata, ukoliko je provedena na adekvatan način nudi pouzdane i dosljedne procjene, održava povjerljivost procjenjivača, lakoću korišćenja (elektronskim putem) i visok stepen valjanosti procjene ponašanja i vještina.

Osnovna pretpostavka iniciranja razvojnih procesa predstavlja razmjena informacija sa zaposlenima. Informacije o procjeni, nezavisno od metoda procjene koji je korišten, pomažu zaposlenima da uz sugestije o prisustvovanju različitim programima obuke ili razvoj vještina kroz nova poslovna iskustva, koriguju i unaprijede te na pravi način koriste imajuće i naučene vještine. Na osnovu informacija o procjeni i dostupnih razvojnih prilika, zaposleni razvijaju akcioni plan (Noe, A., R., Hollenbeck, R., J., Gerhart, B., Wright, M., P., 2006:329).

Radno iskustvo

Razvoj zaposlenih se u velikoj mjeri provodi kroz rad i sticanje radnog iskustva. Radna iskustva predstavljaju odnosi, problemi, zahtjevi, zadaci i drugi aspekti posla sa kojima se zaposleni suočavaju na svom radnom mjestu. Osnovna pretpostavka korišćenja radnih iskustava u razvoju zaposlenih je da će do razvoja doći ukoliko postoji debalans između trenutnih sposobnosti i prethodnih iskustava sa jedne strane i zahtjeva posla sa druge strane. Da bi bili uspješni u obavljanju posla zaposleni moraju da usvoje nova znanja i sposobnosti, da primjene postojeća znanja u novim situacijama i da steknu potpuno nova iskustva. Serija studija provedena od strane Centra za kreativno liderstvo u SAD utvrdila je kritične događaje koji su imali presudan uticaj na menadžerski stil ispitivanih menadžera i lekcije koje su naučili iz tih događaja. Ti kritični događaji odnosili su se na poslovna zaduženja, interpersonalne odnose i određenu vrstu tražene tranzicije (neposjedovanje potrebnog predznanja u zahtjevanoj situaciji).

U uslovima kada zaposleni u novim radnim zahtjevima vide izazov, onda će oni biti stimulisani da uče. U protivnom, veoma je izvjestan visok nivo stresa kod zaposlenih. Novija istraživanja pokazuju da su svi poslovni zahtjevi uz izuzetak prepreka povezani sa učenjem.

Prisutni su različiti načini korišćenja radnih iskustava za razvoj zaposlenih u praksi. To su proširenje tekućeg posla, rotacija posla, transferi, unapređenja, pomaci prema dole i privremena angažovanja u drugim organizacijama.

Proširenje tekućeg posla (job enlargement). U najkraćem, proširenje tekućeg posla se odnosi na širenje sadržaja posla na osnovu povećanja broja različitih zadataka koje je potrebno obaviti. To može uključiti aktivnosti poput posebnih projektnih zaduženja, promjene uloga u radnom timu ili istraživanje novih načina usluživanja klijenata i potrošača. Cilj proširivanja tekućeg posla je povećati izazovnost posla, odnosno redukovati opterećenje, rutinu i monotoniju.

Rotacija posla (job rotation). Rotacija posla omogućava zaposlenima sticanje iskustava angažovanjem na poslovima u različitim funkcionalnim područjima organizacije ili kretanjem među poslovima u jednom funkcionalnom području ili odjelu. Na taj način se zaposlenima pomaže da shvate ukupne organizacione ciljeve, povećava njihovo razumjevanje različitih organizacionih funkcija, razvija njihova mreža kontakata i poboljšavaju njihove vještine u rješavanju problema i donošenju odluka. Iako rotacija posla može u nekim slučajevima prouzrokovati smanjenu produktivnost ili pak ometati i prekidati svakodnevne operacije, u praksi se često koristi u cilju obuke u organizaciji, razvoja i u sistemima upravljanja karijerom. Neke od karakteristika efikasnih sistema rotacije posla su:

- Rotacija posla koristi se za razvijanje vještina i sticanje iskustva potrebnog za menadžerske pozicije.
- Zaposleni razvijaju vještine tokom rotacije.
- Rotacija posla koristi se za sve nivoe i vrste zaposlenih.
- Ona je povezana sa procesom upravljanja karijerom tako što zaposleni znaju razvojne potrebe na koje se odnosi svako poslovno zaduženje.
- Koristi od rotacije se maksimizuju, a troškovi minimizuju upravljanjem rotacijama na način koji smanjuje troškove nakupljanja posla i pomaže zaposlenima razumjeti ulogu rotacije posla u njihovim razvojnim planovima.
- Svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za rotacijska zaduženja bez obzira na njihovu demografsku grupu (Noe, A., R., Hollenbeck, R., J., Gerhart, B., Wright, M., P., 2006:333).

Japanske kompanije su najreprezentativniji primjer primjene rotacije posla u svijetu. Onog momenta kada se novozaposleni priključe kompanijama, poslodavci troše, za naše uslove enormne količine novca i vremena obučavajući ih i izlažući ih različitim poslovnim zaduženjima.

Transfer, promocije i pomaci nadole. Pokretljivost prema gore, lateralni i pomaci prema dole koriste se u razvojne svrhe u mnogim organizacijama. U slučaju transfera zaposlenima se daju poslovna zaduženja u drugim organizacionim podružjima, ne uključujući nužno povećanje poslovne odgovornosti ili kompenzacija. Za razliku od transfera, promocije podrazumjevaju izazovnija radna mjesta sa većom odgovornošću i većim ovlaštenjima u odnosu na prethodna zaduženja i uglavnom su praćene rastom ličnih primanja. S obzirom da transferi sa sobom nose velike promjene u životima i navikama zaposlenih, nerijetko uzrokujući visok nivo stresa, mnoge organizacije nailaze na otpor u prihvatanju transfera od strane zaposlenih. Na osnovu istraživanja utvrđeno je da zaposlene koji su spremni da prihvate transfere karakterišu visoke profesionalne ambicije, vjerovanje u obećavajuću budućnost u organizaciji i vjerovanje da je prihvatanje transfera nužno za uspjeh u organizaciji. Pomaci prema dole (democije) podrazumjevaju smanjenje odgovornosti i ovlaštenja zaposlenih, pomjeranjem na hijerarhijski niže radno mjesto usljed niske radne uspješnosti, ostankom na poziciji istog hijerarhijskog nivoa ali sa smanjenim ovlaštenjima ili privremenim krosfunkcionalnim pomjeranjem.

Organizaciona uspješnost u velikoj mjeri stvara preduslove, odnosno ograničava prilike i mogućnosti za promociju. S druge strane, u velikom broju slučajeva transferi i pomaci nadole se sa strane zaposlenih ne percipiraju kao razvojne aktivnosti, pa često rezultuju napuštanjem organizacije. Kako bi osigurale prihvatanje transfera, promocija i pomaka nadole, organizacije zaposlenima pružaju:

- Informacije o sadržaju, izazovima i potencijalnim koristima novog posla i lokacije.
- Sudjelovanje u odluci o transferu slanjem zaposlenih da pogledaju novu lokaciju prije donošenja odluke i davanjem informacije o zajednici.
- Jasne ciljeve i brzu povratnu informaciju o njihovoj radnoj uspješnosti.
- Domaćina na novoj lokaciji koji će im pomoći u prilagođavanju novoj zajednici i radnom mjestu.
- Informacije o tome kako će se poslovna politika odraziti na njihov dohodak, poreze, otplate hipoteke i druge troškove.
- Vraćanje troškova i pomoć pri prodaji, kupovini ili unajmljivanju mjesta za život.

- Orijentacijski program o novoj lokaciji i poslu.
- Informacije o tome kako će nova poslovna iskustva pomoći profesionalnim planovima zaposlenih.
- Pomoć izdržavanim članovima porodice uključujući izbor škola i brigu za djecu i brigu za stare osobe.
- Pomoć bračnom partneru u traženju zaposlenja (Noe, A., R., Hollenbeck, R., J., Gerhart, B., Wright, M., P., 2006:334).

Privremena angažovanja u drugim organizacijama. U cilju boljeg razumjevanja poslovanja i poboljšanja usluga koje pružaju, organizacije mogu aranzirati razmjenu svojih zaposlenih. Ovakav pristup je naročito podesan u slučajevima kada organizacije blisko sarađuju i kada postoje obostrani interesi za unapređenje te saradnje. Privremena zaduženja mogu uključivati i odsustva (sabbatical), plaćena punom platom i beneficijama, a koja zaposleni koriste u svrhu usavršavanja ili razvijanja određenih vještina. Više od 10% korporacija u SAD nude odsustva različite namjene. Kompanija Xerox daje nekima od svojih zaposlenih plaćena odsustva u trajanju od šest ili više mjeseci za rad na „socijalno poželjnim“ projektima, koji uključuju obuku ljudi u urbanim sredinama i tehničku pomoć u prekomorskim zemljama. Odsustva obično predstavljaju dobrovoljne programe i odnose se na visokotehnološke poslove (Mathis, R.L., Jackson, J.H., 2007:361).

Interpersonalni odnosi

Razvijanje vještina i sposobnosti zaposlenih i sticanje novih znanja o organizaciji u kojoj rade i njenim komitentima moguće je ostvariti i međudjelovanjem sa iskusnijim članovima organizacije. U procesu razvoja zaposlenih kroz interpersonalne odnose obično se koriste dva osnovna pristupa: mentorstvo i instruktaza.

Mentorstvo (Mentoring). Mentorstvo predstavlja proces angažovanja posebno odabranih i obučeni pojedina u davanju smjernica, pružanju pragmatičnih savjeta i kontinuirane podrške osobama deklarisanim za učešće u razvojnim programima. Ovakav pristup rezultuje značajnom tranzicijom znanja i pozitivnim pomacima u poslu i načinu razmišljanja zaposlenih, obezbjeđujući im bolje performanse u budućnosti i pripremajući ih za krupnije i značajnije stvari kao što je napredovanje u karijeri.

Mentorstvo se često definiše i kao metod kojim se pomaže ljudima da uče, za razliku od instruktaze koja se odnosi na pristup povećanja kompetencija zaposlenih. Ono uključuje učenje na poslu, koje predstavlja najbolji način sticanja određenih vještina i znanja neophodnih za obavljanje posla. Mentorstvom se

upotpunjuje formalna obuka zaposlenih obezbjeđujući im individualne smjernice od strane iskusnih menadžera, koji se ovakvim slučajevima percipiraju kao „organizaciona mudrost“.

Ovakvim pristupom zaposleni ostvaruju benefite na način da su im dostupni:

- savjeti u projektovanju programa ličnog usavršavanja i razvoja,
- pomoć sa programima učenja,
- smjernice o sticanju neophodnih znanja i vještina potrebnih za obavljanje novih poslova,
- savjeti kako da se izbore sa problemima administrativne, tehničke ili međuljudske prirode, a sa kojima se suočavaju, naročito u ranoj fazi njihove karijere,
- informacije o organizacionoj kulturi i njenim manifestacijama u oblikovanju osnovnih vrijednosti i organizacionog ponašanja (stilovi menadžmenta),
- instruktaža u specifičnim vještinama,
- pomoć pri zahtjevnim projektima, na način da se usmjere u pravom smjeru (pomoći ljudima da pomognu sebi) i,
- odgovorne osobe sa kojima pojedinci mogu razgovarati o svojim aspiracijama i namjerama i koje imaju sluha za probleme sa kojima se suočavaju (Armstrong, M., 2009:569).

Ne postoje standardne procedure u mentorstvu, a kao glavni preduslov uspješnog procesa obično se navode brižljiva selekcija mentora, kao i njihova obučenosnost i spremnost da pruže svu neophodnu pomoć zaposlenima sa kojima rade.

Instruktaža (Coaching). Pristup razvoju zaposlenih, obično u formi „jedan na jedan“, i koji ima za cilj da aktivnostima na poslu pomogne zaposlenima da razviju svoje vještine i podignu nivo kompetencija, naziva se instruktaža. Takvo, obično brzo poboljšanje vještina, ponašanja i performansi odnosi se na obavljanje tekućih poslova. Instruktaža počiva na strukturisanom i svrsishodnom dijalogu. Potreba za instruktažom obično nastaje na osnovu formalnih ili neformalnih analiza, dok se prilike za provođenje ovog procesa javljaju tokom obavljanja svakodnevnih aktivnosti.

Instruktaža kao dio procesa menadžmenta se odnosi na ukazivanje zaposlenima na kvalitet njihovog rada, ukazivanje na potrebu da zaposleni znaju i da budu u stanju da obave zadatke na zadovoljavajući način, promociju učenja, kao procesa neophodnog za rješavanje određenih radnih situacija i ukazivanje na složenije probleme i načine njihovog rješavanja.

METODE I TEHNIKE RAZVOJA ZAPOSLENIH

Pored pomenutih pristupa razvoju zaposlenih, mnoge organizacije koriste čitav niz metoda i tehnika, kao i njihovu kombinaciju, kako bi svoje zaposlene pripremili za efikasno obavljanje tekućih i poslova sa kojima će se susresti u budućem radu. Neki od tih metoda i tehnika su sledeći:

Obuka na poslu (On the job Training). Najšire primjenjivan tip obuke na svim organizacionim nivoima je obuka na poslu. Bez obzira da li je planirana ili ne, zaposleni uče iz svog radnog iskustva pogotovo ako se to iskustvo mijenjalo tokom vremena. Pored instukovanja, mentorstva i rotacije posla, **pripravnički staž** predstavlja poseban i kod nas veoma primjenjivan oblik osposobljavanja za posao. Novoprimiteljni zaposleni se na ovaj način upoznaju sa poslovanjem organizacije i specifičnostima posla koji trebaju obavljati. **Kooperativna obuka** je oličena u vidu dva široko korišćena metoda: učenje u toku studiranja-studentska praksa (Internships) i učenje povezano sa privredom-stručna praksa (Apprenticeships). Tokom studentske prakse studenti dobijaju realnu sliku poslova i priliku da bolje upoznaju uslove potencijalnog poslodavca, dok poslodavci na ovaj način dobijaju efikasan alat selekcije i imaju priliku vidjeti potencijalne zaposlene i prije finalnog zaključenja ugovora o radu. Stručna praksa je oblik obučavanja zaposlenih sa tradicionalnim zanatskim obrazovanjem pri čemu se jedan dio obrazovanja odvija u školi a drugi u organizaciji pod vođstvom vještih i sertifikovanih majstora. Ovaj tip obuke je najzastupljeniji u Njemačkoj gdje 60% srednjoškolaca koji ne planiraju da pohađaju koledž prolazi kroz ovakav sistem obrazovanja.

Obuka van posla (Off the job Training). Ukoliko organizacija procijeni da bi obuka van posla bila optimalnije rješenje primjeniče se neki od sledećih tipova obuke. **Predavanja** ili obuku u učionici karakteriše verbalno prenošenje velikih količina informacija velikoj grupi ljudi, te su kao takva pogodna za prenošenje teorijskih znanja potrebnih za obavljanje složenijih poslova i rješavanje kompleksnih problema. Manjkavost predavanja ogleda se u jednostranoj komunikaciji te se preporučuje kombinovanje sa drugim metodama kako bi se pojačao efekat učenja. **Audiovizuelne tehnike** se sve više koriste u procesu obuke, samostalno ili kao dopuna tradicionalnim predavanjima, kako bi se na prihvatljiv način prenosilo znanje i osposobljavalo za bolje snalaženje u rješavanju različitih problema. Primjena ovih tehnika je veoma korisna u uvodnoj orjentacionoj obuci novozaposlenih. **Programirano učenje** podrazumjeva ukazivanje na određena pitanja i činjenice, omogućavanje polaznicima davanje odgovora i informisanje o tačnosti odgovora. Upotreba ovakvog tipa obuke uz adekvatnu računarsku podršku skraćuje vrijeme učenja za oko 30%. Sve prisutniji tip obuke u organiza-

cijama predstavlja **učenje uz pomoć računara** (Computer assisted instruction), omogućavajući polaznicima interaktivni pristup obrazovnim programima najčešće lociranim u organizacionom serveru. **Obuka u simuliranim radnim uslovima** podrazumjeva upotrebu različitih alata kako bi zahtjevi posla i radno okruženje bili što približniji stvarnim. Simulacije se koriste za obuku zaposlenih najčešće u slučajevima kada su informacije koje se obrađuju veoma kompleksne, oprema na kojoj se radi izuzetno skupa a troškovi koje bi prouzrokovala pogrešno donesena odluka vrlo visoki. **Virtuelna stvarnost** (Virtual reality training) omogućava polaznicima da „vide“ određenu situaciju i da na nju reaguju u realnom vremenu koristeći interaktivnu tehnologiju. Virtuelna stvarnost je veoma zastupljena u slučajevima kada postoji mogućnost oštećenja opreme ili opasnosti za zaposlene i kao takva je prisutna u procesu obučavanja jedinica policije i vojske. **Konferencije i rasprave** se takođe smatraju korisnim načinom obrazovanja zaposlenih jer omogućavaju dvosmjernan način komunikacije usmjeren na probleme organizacije, tehnološke inovacije, nove ideje, teorije i pristupe. **Igre i vježbe** (Games and exercises) predstavljaju najkreativnije metode obuke zasnivajući se na svojevrsnom takmičenju polaznika ili grupa polaznika, određenim pravilima i željenom vremenu ili finalnom rezultatu koje učesnici trebaju postići. Kako igre simuliraju takmičenje između odjela ili organizacija, polaznici se usavršavaju u donošenju odluka vezanih za poslovanje organizacije (odluke o produktivnosti, marketingu, finansijama, ljudskim resursima i slično). Ponekad, umjesto analize kompleksnih problema, naglasak u igri je dat na kvalitetnom prosuđivanju u uslovima vremenskih ograničenja i ograničenja proisteklih iz specifičnosti problema. Po završetku, instruktor vrši analizu događanja tokom igre, utvrđuje naučeno i dobija odgovore od polaznika o mogućnostima primjene naučenog u njihovom poslu. **Studija slučaja** (Case Study) koristi stvarne događaje pri demonstraciji organizacionih problema i pitanja. Najčešće se prezentuje u vidu pisanih materijala, koje polaznici koriste kako bi analizirali situaciju. Studija slučaja može uključivati vođenu analizu od strane instruktora ili pak upotrebu manje strukturisanih formata kako bi polaznici unaprijedili dijagnostičke i vještine rješavanja problema u praktičnim situacijama.

Razvojni centri koriste tehnike slične onima u centrima za procjenu, s razlikom što u centrima procjene organizacije razmatraju i koriste rezultate za aktivnosti selekcije ili promocije, dok u razvojnim centrima rezultati predstavljaju izvor informacija namijenjen zaposlenima kao osnova za samostalno učenje (Armstrong, M., 2009:726).

Izbor odgovarajućeg razvojnog metoda ili tehnike zaposlenih je veoma važan faktor uspješnosti procesa razvoja ljudskih resursa. Selektovani metod će se smatrati primjerenim ukoliko motiviše polaznike da unaprijede svoju uspješnost, jasno ilu-

struje željeni nivo znanja, vještina i sposobnosti, omogućava polaznicima aktivno učešće u razvoju, omogućava polaznicima mogućnost uvježbavanja, pruža povratnu informaciju o uspješnosti tokom razvoja, ukoliko je prilagodljiv specifičnim problemima, omogućava pozitivan transfer naučenog u obavljanju posla i slično.

Upotreba pojedinačnih metoda ili njihova kombinacija zavisi prije svega od ciljeva razvoja ali u dobroj mjeri i od troškova koji nastaju njihovom upotrebom.

ZAKLJUČAK

Za organizacije koje podržavaju koncept upravljanja ljudskim resursima i koje uticaju ljudskih resursa daju strateški značaj, razvoj ljudskih resursa predstavlja investicionu odluku i aktivnost koja je jednako važna kao investiranje u novu tehnologiju, relokaciju ili ulazak na nova tržišta. Implementacijom praksi razvoja ljudskih resursa zaposleni ostvaruju brojne benefite kojii se ogledaju u sticanju novih znanja, vještina, sposobnosti i poboljšanju kompetentnosti, povećanju nivoa motivacije i posvećenosti, povjerenja i uzajamnog poštovanja i podizanju spremnosti za prihvatanje promjena.

Zadovoljstvo poslom, motivacija, stavovi i posvećenost igraju ključnu ulogu u prihvatanju organizacionih vrijednosti i želji zaposlenih da obavljaju poslove za dobrobit organizacije, čime se ostvaruje pozitivan uticaj na organizacione performanse.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2009). „*Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*“, Kogan Page Business, London.
- Bahtijarević, F.Š. (1999). „*Management ljudskih potencijala*“, Golden marketing, Zagreb.
- Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004). „*Human Resource Management- a contemporary approach*“, Pearson Education Ltd, Harlow, England.
- Božinov, M.J., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2004). „*Menadžment ljudskih resursa*“, Megatrend univerzitet, Beograd.
- Decenzo, D.A., Robbins, S.P. (2011). „*Fundamentals of Human resource Management*“, John Wiley and Sons, Hoboken NJ.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2007). „*Changing nature of Human Resource Management*“, Thomson South-Western, Mason, USA.
- Noe, A.R., Hollenbeck, R.J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2006). „*Menadžment ljudskih potencijala*“, Mate, Zagreb.
- Wilson, J.P. (1999). „*Human Resource Development*“, Kogan Page Ltd., London.

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AS A CONDITION OF ORGANIZATIONAL SUCCESS

Željko Radosavac, MSc

Abstract: *Contemporary business conditions do not impose only need for adjustment of the organization but also the need for adjustment of employees. Human resources, manifested through individual knowledge, skills, individual qualities and achievements, is the basis of competitive advantage of organizations and the main resource for the survival, the growth and development of modern organizations. Treating employees as a decisive factor for the success of organizations, it follows that their primary duty is to provide, maintain and develop the best people through the wide range of human resource activities. Thus, Human Resource Development, designated as a key activity for achieving the projected goals of the organization, can be defined as a set of systematic and planned activities appointed by an organization to provide its members with the opportunities to learn necessary skills to meet current and future job demands. Employees are increasingly accepting the reality that education becomes their responsibility in order to develop their full working potential and to ensure self employment opportunities. On the other hand, encouraging educational programs, organizations strive not only to meet the business needs for education of employees, but also their interests, creating and developing the climate of continuous learning and dissemination of knowledge in all areas. To what extent will the organization attach importance to certain practices that guide and encourage staff development depends on its current situation, activities, goals and adopted development strategy. Adequate choice, the assignment according to their abilities and affinities, continuous training and education, are generally accepted methods without which the development of employees is not possible. The American Society for Training and Development (ASTD) estimates that U.S. organizations spent \$134.1 billion on employee learning and development in 2008, and \$125.9 billion in 2009.*

Human resource managers in large organizations ranked training and development as the most important functional area they had to deal with because HRD programs must respond to job changes and integrate the long-term plans and strategies of the organization to ensure the efficient and effective use of resources. Combining different methods and approaches, and referring to all employees in the organization, training and human resources development become a tools for achieving change and the effects they produce are becoming a far-reaching and strategic.

Key words: *Human resources, development, employees, organizational success.*

JEL clasification: *J24, M53, O15*