



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



Razvoj kompetencija zaposlenih u funkciji povećanja konkurentnosti

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof. dr Leposava Grubić Nešić

Kandidat: Maja Aleksić

Novi Sad, 2023

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Маја Алексић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Наслов рада:	Развој компетенција запослених у функцији повећања конкурентности
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 170 Поглавља 8 Референци 133 Табела 82 Слика 13 Графикона 12 Прилога 1
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Производни системи, организација и менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	Менаџмент људских ресурса, развој људских ресурса, обука запослених, конкурентска предност
Резиме на језику рада:	У раду се проучавају главни елементи развоја људских ресурса и њихова повезаност са стицањем конкурентске предности у организацијама различитих карактеристика са циљем креирања општег модела развоја компетенција запослених у функцији повећања конкурентности.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	27. новембар 2020.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, ФТН Члан: др Јован Филиповић, редовни професор, ФОН Члан: др Љубица Дуђак, редовни професор, ФТН Члан: др Бојана Јокановић, ванредни професор, ФТН Члан, ментор: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, ФТН
Напомена:	

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не корице се са тезом.

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Maja Aleksić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Leposava Grubic-Nesic, Ph.D, full professor, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad
Thesis title:	Development of employee competencies in the function of increasing competitiveness
Language of text (script):	Serbian language (latin)
Physical description:	Number of: Pages 170 Chapters 8 References 133 Tables 82 Illustrations 13 Graphs 12 Appendices 1
Scientific field:	Industrial engineering and engineering management
Scientific subfield (scientific discipline):	Production systems, organization and management
Subject, Key words:	Human resource management, human resource development, employee training, competitive advantage
Abstract in English language:	The paper examines the main elements of human resources development and their connection with the acquisition of competitive advantage in organizations of different characteristics with the aim of creating a general model of employee competence development in order to increase competitiveness.
Accepted on Scientific Board on:	27th November 2020
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Ilija Ćosic, Ph.D., professor emeritus, FTS Member: Jovan Filipovic Ph.D., full professor, FOS Member: Ljubica Dudjak, Ph.D., full professor, FTS Member: Bojana Jokanovic, Ph.D., associate Professor professor, FTS Member, mentor: Leposava Grubic-Nesic, Ph.D., full professor, FTS
Note:	

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

5Ė – Statement on the authority,

5B – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

Lista tabela

1. Tabela 1. Definicija razvoja ljudskih resursa kroz vreme
2. Tabela 2. Uporedni prikaz postulata tradicionalne ekonomije i ekonomije znanja
3. Tabela 3. Prikaz tehnika obuke
4. Tabela 4. Razvoj ljudskih resursa
5. Tabela 5. Akademska saznanja o odnosu između HRM-a i konkurentske prednosti preko ljudskih resursa
6. Tabela 6. Struktura uzorka prema državi u kojoj se nalazi sedište organizacije
7. Tabela 7. Struktura uzorka prema tipu vlasništva preduzeća
8. Tabela 8. Struktura uzorka prema delatnosti organizacije
9. Tabela 9. Struktura uzorka prema veličini organizacije
10. Tabela 10. Struktura uzorka prema polu zaposlenih
11. Tabela 11. Struktura uzorka prema godinama radnog staža zaposlenih
12. Tabela 12. Struktura uzorka prema poziciji u organizaciji
13. Tabela 13. Prisustvo HRM službe u organizaciji
14. Tabela 14. Broj zaposlenih u HR sektoru
15. Tabela 15. Da li je HR uključen u strateško odlučivanje?
16. Tabela 16. Poslednja održana obuka u organizaciji
17. Tabela 17. Motivi organizovanja obuke u organizaciji
18. Tabela 18. Najčešći vid obuke u organizaciji
19. Tabela 19. Deskriptivna statistika varijabli
20. Tabela 20. Deskriptivna statistika trenutnih i potrebnih kompetencija zaposlenih za obavljanje posla
21. Tabela 21. Testiranje statističkih razlika između trenutnih i potrebnih kompetencija
22. Tabela 22. Multivarijantni testovi
23. Tabela 23. Test efekata između subjekata
24. Tabela 24. Integrupno poređenje
25. Tabela 25. Utvrđivanje razlika u izraženosti kompetencija u odnosu na vlasničku strukturu organizacije
26. Tabela 26. Multivarijantni test – delatnost preduzeća
27. Tabela 27. Značajnost razlika – delatnost preduzeća
28. Tabela 28. Intergrupno poređenje – vlasništvo
29. Tabela 29. Multivarijantni test – veličina preduzeća

- 30. Tabela 30. Testiranje statističke značajnosti – kompetencije i veličina preduzeća
- 31. Tabela 31. Intergrupno poređenje – kompetencije i veličina preduzeća
- 32. Tabela 32. Multivarijantni test
- 33. Tabela 33. Testiranje statističke značajnosti – nivo menadžmenta
- 34. Tabela 34. Intergrupno poređenje – kompetencije i nivo menadžmenta
- 35. Tabela 35. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema sedištu preduzeća
- 36. Tabela 36. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x sedište
- 37. Tabela 37. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema vlasničkoj strukturi preduzeća
- 38. Tabela 38. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x vlasnička struktura
- 39. Tabela 39. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema delatnosti preduzeća
- 40. Tabela 40. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x delatnost
- 41. Tabela 41. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema veličini preduzeća
- 42. Tabela 42. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x veličina
- 43. Tabela 43. Rezultati povezanosti varijabli modela
- 44. Tabela 44. Koeficijent determinacije postavljenog modela na celokupnom uzorku
- 45. Tabela 45. Testiranje značajnosti regresionog modela na celokupnom uzorku
- 46. Tabela 46. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu - Konkurentna prednost preduzeća na celokupnom uzorku
- 47. Tabela 47. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji
- 48. Tabela 48. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji
- 49. Tabela 49. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu konkurentnosti preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji
- 50. Tabela 50. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj
- 51. Tabela 51. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj
- 52. Tabela 52. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu konkurentnosti preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj

53. Tabela 53. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj
54. Tabela 54. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj
55. Tabela 55. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj
56. Tabela 56. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom
57. Tabela 57. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom
58. Tabela 58. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom
59. Tabela 59. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu
60. Tabela 60. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu
61. Tabela 61. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama u državnom vlasništvu
62. Tabela 62. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatosti
63. Tabela 63. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti
64. Tabela 64. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti
65. Tabela 65. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatosti
66. Tabela 66. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti
67. Tabela 67. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti
68. Tabela 68. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatosti
69. Tabela 69. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti

70. Tabela. 70. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti
71. Tabela 71. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine
72. Tabela 72. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine
73. Tabela 73. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine
74. Tabela 74. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine
75. Tabela 75. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine
76. Tabela 76. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama mali preduzeća
77. Tabela. 77. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine
78. Tabela 78. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine
79. Tabela 79. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednja preduzeća
80. Tabela 80. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u velikim preduzećima
81. Tabela 81. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u velikim organizacijama
82. Tabela 82. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama mala preduzeća

Lista grafikona

1. Grafikon 1. Grafički prikaz uzorka prema državi u kojoj se nalazi sedište organizacije
2. Grafikon 2. Grafički prikaz strukture uzorka prema tipu vlasništva preduzeća
3. Grafikon 3. Grafički prikaz strukture uzorka prema delatnosti organizacije
4. Grafikon 4. Grafička struktura uzorka prema veličini organizacije
5. Grafikon 5. Grafički prikaz strukture uzorka prema polu zaposlenih
6. Grafikon 6. Grafički prikaz strukture uzorka prema radnom stažu zaposlenih
7. Grafikon 7. Grafički prikaz frekvencije uzorka prema poziciji u organizaciji
8. Grafikon 8. Grafički prikaz frekvencije odgovorana na pitanje da li postoji HR službe u organizaciji
9. Grafikon 9. Grafički prikaz frekvencije broja zaposlenih u HR sektoru
10. Grafikon 10. Da li je HR uključen u strateško odlučivanje?
11. Grafikon 11. Grafički prikaz frekvencije odgovora na pitanje kada je u organizaciji održana poslednji put obuka
12. Grafikon 12. Grafički prikaz frekvencije odgovora o razlozima organizovanja obuka

Lista slika

1. Slika 1. Proces upravljanja ljudskim resursima
2. Slika 2. Razvoj ljudskih resursa, definicija, komponente, primena i kontekst
3. Slika 3. Uloge menadžera ljudskih resursa
4. Slika 4. Ljudski resursi: tri međusobno zavisne aktivnosti
5. Slika 5. Koraci u razvoju programa obuke
6. Slika 6. Načela učenja
7. Slika 7. Faktori kompetencije
8. Slika 8. Kompetencija kao kombinacija kompetencije, nivoa stručnosti i konteksta
9. Slika 9. Prikaz jaza potrebnih i postojećih veština zaposlenih
10. Slika 10. Okvir domena
11. Slika 11. Porterov model konkurentske prednosti
12. Slika 12. Model organizacionog učenja i strateško upravljanje ljudskim resursima za održivu konkurentsku prednost
13. Slika 13. Model razvoja kompetencija zaposlenih u funkciji povećanja konkurentnosti

Sadržaj

1. UVOD	4
1.1 Predmet i problem istraživanja.....	6
1.2 Cilj i hipoteze istraživanja.....	7
1.3 Metod.....	8
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA - VITALNI RESURS ORGANIZACIJE ...	10
2.1 Evolucija oblasti razvoja ljudskih resursa.....	13
2.2 Definisanje funkcije upravljanja ljudskim resursima.....	14
2.3 Definisanje pojma razvoja ljudskih resursa.....	16
3. INTELIGENTNE ORGANIZACIJE I MENADŽMENT ZNANJA.....	23
3.1 Pojam i karakteristike inteligentnih organizacija.....	23
3.2 Menadžment znanja	24
3.3 Značaj stvaranja znanja u organizaciji.....	27
3.4 Strategije za stvaranje kulture učenja.....	27
4. OBUKA I RAZVOJ.....	29
4.1 Faktori koji utiču na obuku i razvoj ljudskih resursa	29
4.2 Obuka i obrazovanje na nivou organizacije i na nivou pojedinca	30
4.3 Savremeni koncepti obuke i obrazovanje.....	31
4.4 Metode i tehnike obuke i obrazovanja	37
4.5 Značaj razvoja ljudskih resursa i obuke tokom pandemije Covid 19	40
5. KOMPETENCIJE I KONKURENTSKA PREDNOST	42
5.1 Pojam kompetencija	42
5.2 Jaz između potrebni i postojećih kompetencija	47
5.3 Kompetencije i konkurentska prednost.....	49
5.4 Konkurentska prednost.....	51
5.5 Strateške prakse upravljanja ljudskim resursima i održiva konkurentska prednost.....	60
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	62

6.1	Predmet i problem istraživanja.....	62
6.2	Cilj i hipoteze istraživanja.....	63
6.3	Uzorak	64
6.4	Instrumenti	77
6.5	Postupak istraživanja	78
6.6	Analiza podataka.....	78
7.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	80
7.1	Deskriptivna statistika.....	80
7.2	Kompetencije	81
7.2.1	<i>Jaz između kompetencija</i>	<i>81</i>
7.2.2	<i>Efekat sedišta organizacije na kompetencije</i>	<i>84</i>
7.2.3	<i>Efekat vlasničke strukture organizacije na kompetencije</i>	<i>86</i>
7.2.4	<i>Efekat delatnosti preduzeća na kompetencije</i>	<i>87</i>
7.2.5	<i>Efekat veličine preduzeća na kompetencije.....</i>	<i>89</i>
7.2.6	<i>Efekat nivoa menadžmenta na kompetencije.....</i>	<i>91</i>
7.3	Uloga top menadžmenta i odeljenja za razvoj ljudskih resursa u organizacijama različitog tipa 93	
7.3.1	<i>Efekat sedišta organizacije na ulogu u razvoju ljudskih resursa.....</i>	<i>93</i>
7.3.2	<i>Efekat vlasničke strukture na ulogu u razvoju ljudskih resursa.....</i>	<i>95</i>
7.3.3	<i>Efekat delatnosti na ulogu u razvoju ljudskih resursa</i>	<i>96</i>
7.3.4	<i>Efekat veličine na ulogu u razvoju ljudskih resursa.....</i>	<i>97</i>
7.4	Aspekti obuka i konkurentnost organizacija različitih karakteristika	99
7.4.1	<i>Celokupan uzorak.....</i>	<i>101</i>
7.4.2	<i>Sedište</i>	<i>102</i>
7.4.3	<i>Vlasnička struktura organizacije</i>	<i>107</i>
7.4.4	<i>Delatnost preduzeća</i>	<i>110</i>
7.4.5	<i>Veličina preduzeća</i>	<i>115</i>
7.5	Diskusija	121
	Deskriptivna statistika.....	122
	Kompetencije	124
	Uloga top menadžmenta i odeljenja za razvoj ljudskih resursa u organizacijama različitog tipa.....	135
	Aspekti obuka i konkurentnost organizacija različitih karakteristika	139
8	ZAKLJUČAK I DALJI PRAVCI ISTRAŽIVANJA.....	148

8.1	Ograničenja	150
8.2	Buduća istraživanja	151
LITERATURA		153
PRILOZI		165

1. UVOD

Današnje poslovno okruženje nameće organizacijama kontinuirani razvoj svojih kompetencija prvenstveno u cilju opstanka na tržištu, a zatim stvaranju konkurentske prednosti (Assensoh-Kodua, 2020; Sitorus et al., 2020). U globalizovanom svetu sa međusobno veoma povezanim procesima, kompanije se suočavaju sa sve većim brojem izazova. Sa konkurencijom iz celog sveta, inovativni kapacitet i kratko vreme do izlaska na tržište postaju ključni za uspeh (Bacon et al., 2020). Štaviše, tržišta postaju progresivno nestabilna i heterogena usled stalnih promena očekivanja i potreba kupaca. Da bi ispunili očekivanja, organizacije treba da postaju agilnije. Jednostavni i monotoni procesi se automatizuju, dok drugi procesi postaju složeniji i isprepleteni. Dakle, potrebne su inovativne strategije za trenutnu radnu snagu.

Zaposlenima treba omogućiti da preuzmu više strateških, koordinacionih i kreativnih aktivnosti. Pored toga, promene društvenih vrednosti zaposlenih i demografske promene, ubrzano starenje društva stvaraju dalju potrebu za delovanjem (Hecklaua, 2016). Iz navedenih razloga oblast koja godinama unazad proučava značaj, ponašanje i uticaj zaposlenih u organizaciji je menadžment ljudskih resursa. Tokom dugogodišnjeg razvoja u okviru same oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji su pratile promene u upravljanju organizacijama i definisanju načina, alata i metoda za sticanje konkurentske prednosti, vremenom su se izdvojila tri pristupa i to: kadrovski pristup, pristup menadžmenta ljudskih resursa i strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa (Armstrong, 2008; Dessler, 2007).

Kadrovski pristup karakteriše posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao operativne. Ovaj pristup bio je karakterističan do 80-tih godina prošlog veka. Naredni pristup - pristup menadžmenta ljudskih resursa, ulogu menadžmenta ljudskih resursa posmatra isključivo kao element, koji mora biti usklađen ili prilagođen strategiji organizacije. U procesu upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije, uloga funkcije menadžmenta ljudskih resursa u ovom pristupu ima ključni zadatak usklađivanje i definisanje aktivnosti u cilju podrške ostvarenju organizacione strategije. Funkcija menadžmenta ljudskih resursa ima odgovornost da razvije i primeni politike, prakse i procese koji su usklađeni sa strateškim ciljevima organizacije. Ovaj pristup bio je karakterističan do 90-tih godina prošlog veka. Strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa u procesu strategijskog menadžmenta karakteriše posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa kao ravnopravnog partnera.

Teoretičari i praktičari pokušavaju da kreiraju poslovno okruženje od kadrovskog pristupa, preko pristupa menadžmenta ljudskih resursa do pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u kome će ljudski resursi maksimalno doprineti povećanju organizacionih performansi, a samim tim i konkurentske prednosti organizacija. U okviru pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, razvoj ljudskih resursa kao jedan od elemenata procesa menadžmenta ljudskih resursa doživljava svoju ekspanziju i značaj.

U oblasti modernog poslovanja, upravljanje ljudskim resursima igra ključnu ulogu u pokretanju uspeha i konkurentnosti organizacije (Harvey & Turnbull, 2020). Kako poslovno okruženje postaje sve dinamičnije i složenije, profesionalci za upravljanje ljudskim resursima neprestano traže inovativne strategije, kako bi stekli konkurentsku prednost (Sitorus et al., 2020). Razvoj i implementacija modela obuke posebno prilagođenih za upravljanje ljudskim resursima pojavili su se kao naučno značajan pristup za postizanje takvih prednosti.

Pored uspešnog planiranja, regrutovanja i selekcije kadrova, veliki značaj menadžmenta ljudskih resursa leži upravo u razvoju ljudskih potencijala kroz obuku i razvoj ljudskih resursa. Planiranje i razvoj ljudskih resursa danas za menadžere predstavlja veliki izazov. Menadžeri moraju da posvete dovoljno vremena za planiranje i predviđanje potreba organizacije u budućnosti kako bi na najbolji način ostvarila veću konkurentnost na tržištu. Njihov dugoročan cilj je pravovremeno otklanjanje nedostataka znanja i veština postojećih resursa i stalni razvoj kako bi organizacija mogla da preživi i ostvari što bolje poslovne rezultate. Učenje je oduvek bilo jezgro menadžmenta ljudskih resursa i nastavlja da bude ključni deo svih paradigmi. Visokoobučeni kadar donosi mnoge benefite, kako za organizaciju tako i za samog pojedinca. Organizacija postaje jača, konkurentnija (Singh et al., 2019; Bacon et al., 2020), ostvaruje veći profit (Al Karim, 2019), smanjuje se fluktuacija (Park et al., 2021), dok pojedinac usvajajući nova znanja ostvaruje personalni razvoj (Stachová et al., 2019), efikasnost u poslu (Na-Nan & Sanamthong, 2020) kao i veću motivisanost za rad (Ozkeser, 2019).

1.1 Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja je razvoj modela kompetencija prema potrebama organizacija različitih karakteristika u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

Organizacije u različitim industrijama i sektorima teže da steknu konkurentsku prednost u današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Jedan od ključnih faktora koji doprinosi konkurentske prednosti je prisustvo kvalifikovane i sposobne radne snage. Modeli kompetencija služe kao dragoceno sredstvo za definisanje znanja, veština, sposobnosti i ponašanja potrebnih za uspešno obavljanje specifičnih uloga u organizaciji. Međutim, razvoj modela kompetencija koji su prilagođeni jedinstvenim potrebama i karakteristikama organizacija sa različitim kontekstima i zahtevima predstavlja značajne izazove za nauku i praksu.

Problem leži u nedostatku sveobuhvatnog razumevanja, kako efikasno razviti i primeniti modele kompetencija, koji su usklađeni sa potrebama organizacija sa različitim karakteristikama za postizanje konkurentske prednosti. Organizacije se razlikuju u pogledu njihove industrije, organizacione strukture, strateških ciljeva, kulture i tržišnih uslova, što otežava stvaranje standardizovanog modela kompetencija koji se može univerzalno primeniti. Štaviše, identifikacija i procena ključnih kompetencija koje direktno doprinose konkurentske prednosti su složeni zadaci koji zahtevaju pažljivu analizu i evaluaciju.

Pored toga, integrisanje modela kompetencija u postojeće HR procese i obezbeđivanje prihvatanja i angažovanja zaposlenih predstavlja značajne izazove. Organizacije možda već imaju uspostavljene sisteme ljudskih resursa koji se ne mogu lako prilagoditi novorazvijenim modelima kompetencija. Otpor promenama i skepticizam među zaposlenima u pogledu prednosti pristupa zasnovanog na kompetencijama dodatno komplikuju proces implementacije.

Konačno, dugoročna održivost modela kompetencija je aspekt kome treba posvetiti posebnu pažnju. Organizacije se vremenom razvijaju, a poslovno okruženje je podložno stalnim promenama. Kompetencije koje su nekada bile relevantne mogu postati zastarele, dok se mogu pojaviti nove kompetencije. Obezbeđivanje da modeli kompetencija ostanu prilagodljivi i ažurirani je ključno za njihovu kontinuiranu efikasnost u doprinosu konkurentske prednosti.

Postoji potreba za razvojem efektivnih modela kompetencija koji su prilagođeni potrebama organizacija sa različitim karakteristikama kako bi se postigla konkurentska prednost. Ovo

uključuje rešavanje izazova koji se odnose na varijabilnost konteksta, identifikaciju relevantnih kompetencija, merenje i procenu kompetencija, integraciju modela kompetencija sa procesima ljudskih resursa i obezbeđivanja dugoročne održivosti i konkurentnosti organizacija.

Baveći se ovim problemom, organizacije mogu steći uvid i uputstva o tome kako da razviju i implementiraju modele kompetencija koji efikasno podržavaju njihove strateške ciljeve i povećavaju njihovu konkurentsku prednost. Ovo istraživanje pruža vredne preporuke i najbolje prakse za HR profesionalce i organizacione lidere, koji žele da iskoriste modele kompetencija kao strateško sredstvo za uspeh u svojim industrijama i kontekstima.

1.2 Cilj i hipoteze istraživanja

U radu su postavljeni ciljevi na tri nivoa – teorijski, operativni i praktični.

Ciljevi vezani za teorijski okvir:

- Analiza sadržaja savremene literature iz oblasti razvoja ljudskih resursa;
- Definisanje elemenata razvoja ljudskih resursa;
 - Pregled postojećih modela razvoja ljudskih resursa;
 - Definisanje procesa obuke i razvoja ljudskih resursa;
 - Definisanje donosioca odluka o obukama i razvoju ljudskih resursa;
 - Definisanje elemenata konkurentnosti;
 - Prikaz dosadašnjih rezultata.

Operativni cilj će se dostići kroz:

- Utvrđivanje razlika između postojećih i potrebnih veština u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje zastupljenosti elemenata obuke i razvoja ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje donosioca odluka o obukama i razvoju ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje uticaja obuke i razvoja ljudskih resursa na sticanje konkurentne prednosti u ispitivanim organizacijama;

- Utvrđivanje nedostataka u procesima obuke i razvoja ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama;
- Komparativnu analizu obuka i razvoja ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama u odnosu na njihove različite karakteristike.

Hipoteze istraživanja definisane su u skladu sa predmetom i operativnim ciljevima istraživanja.

H0: Obuka i razvoja ljudskih resursa su u funkciji sticanja konkurentske prednosti.

H1: U ispitivanim organizacijama postoji razlika (jaz) između postojećih i potrebnih kompetencija.

H2: U ispitivanim organizacijama top menadžment je zadužen za donošenje odluka o obukama i razvoju ljudskih resursa.

H3: U ispitivanim organizacijama različitih karakteristika različiti aspekti obuka predviđaju konkurentsku prednost.

Praktične implikacije rada će omogućiti organizacijama različitih karakteristika da ostvare konkurentsku prednost kroz različite mehanizme. Empirijski utemeljeni programi obuke doprinose postizanju konkurentskih prednosti omogućavanjem sticanja znanja i vještina, olakšavanjem prilagođavanja tehnološkom napretku, podsticanjem inovacija i kreativnosti, povećanjem angažovanja i motivacije zaposlenih i promovisanjem organizacionog učenja i transfera znanja. Empirijski dokazi i teorijski okviri koji podržavaju vezu između obuke i konkurentskih prednosti naglašavaju važnost ulaganja u naučno vođene inicijative za obuku kako bi ostali konkurentni u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

1.3 Metod

U svrhu razvoja kompetencija zaposlenih u svrhu postizanja konkurentske prednosti, primenjen je kvantitativni metod istraživanja. Metod istraživanja obuhvatio je različite segmente, uključujući identifikaciju problema, dizajn istraživanja, definisanje uzorka i instrumenata kao i način prikupljanje podataka. Prvi korak podrazumeva jasno definisanje istraživačkog problema i

ciljeva. Prikaz problema treba da se fokusira na odnos između razvoja modela kompetencija u svrhu postizanja konkurentne prednosti.

Uzorak istraživanja, obzirom na postavljene ciljeve istraživanja, obuhvata organizacije, odnosno zaposlene u organizacijama različitih radnih mesta, nivoa obrazovanja, godina starosti i radnog staža. Istraživanjem je obuhvaćeno 50 organizacija sa različitih teritorija. Istraživanje je sprovedeno na zaposlenima koji rade u organizacijama različitih karakteristika u Republici Srbiji, Republici Srpskoj kao i u Republici Poljskoj, kako bi se definisali specifični modeli razvoja kompetencija za svaki profil organizacija, u svrhu postizanja konkurentne prednosti.

Proces prikupljanja podataka obuhvata primarne i sekundarne izvore podataka. Primarni podaci su se prikupili putem standardizovanih instrumenata, koji su pokazali povoljne merne karakteristike u prethodnim istraživanjima (Sokraj, 2009; Van Dijk, 2003; Nisha, 2013; Duffy, 2015). Nakon prikupljenja podataka podaci su analizirani tehnikama u odnosu na postavljene hipoteze istraživanje, a koje uključuju – frekventnu analizu, deskriptivnu statistiku (mere centralne tendencije i mere varijabilnosti), korelativne tehnike, višestruku regresionu analizu, t-test i MANOVA-u.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA - VITALNI RESURS ORGANIZACIJE

Ljudski resursi su resursi pomoću kojih organizacija ostvaruje svoje ciljeve. Stoga su ljudski resursi jedna od vitalnih segmenata organizacije koja doprinosi njenom napretku i razvoju. Kvalitetne ljudske resurse prati i razvoj ljudskih resursa, odnosno obezbeđivanje obuka u cilju razvoja i usavršavanja zaposlenih kako bi išli u korak sa potrebama tržišta, a ujedno obezbedili i najbolje izdanje svoje organizacije na tržištu (Winarno et al., 2022). Upravljanje ljudskim resursima može se definisati kao strategijski pristup upravljanju najvrednijim resursima jedne organizacije, a to su zaposleni koji rade u njemu i pojedinačno ili kolektivno doprinose ostvarenju njegovih ciljeva (Martinović i Tanasković, 2014).

Nekada su ključne kompetencije organizacije bile zasnovane na materijalnim faktorima (Dess, et al., 2007) i kao takve doprinosile sticanju konkurentske prednosti, dok se danas kao ključni faktor ističe značaj zaposlenih kao neiscrpni resurs, čija se vrednost kontinuiranim angažovanjem linearno uvećava.

Postoje dva pristupa u definisanju samog pojma ljudskih resursa, opšti i distinktivni. Prema opštem pristupu, pojam ljudskih resursa obuhvata sve zaposlene u jednoj organizaciji, dok distinktivni pristup pojmu ljudskih resursa stavlja naglasak na sposobnostima, znanju, stavovima i iskustvu (Kazlauskaitė & Bučiuniene, 2008).

Za organizaciju je moguća održiva konkurentska prednost zasnovana na stalnom unapređenju ljudskih resursa. Organizacije teže da postignu, održe i dalje razviju svoje konkurentske prednosti.

Značaj upravljanja ljudskim resursima kao konkurentskog alata je široko priznat u istraživanjima. Šnel i saradnici (Snell et al., 1996), definisali su stratešku ulogu upravljanja ljudskim resursima kao organizacioni sistem dizajniran za postizanje konkurentske prednosti posredstvom ljudi. U tom pogledu, glavni fokus strateškog upravljanja ljudskim resursima je na integrisanim kombinacijama HR praksi, kroz koje organizacije treba da stvore konkurentsku prednost, a ne da se jednostavno prilagođavaju postojećem kontekstu (Stavrou et al., 2004).

Upravljanje ljudskim resursima danas predstavlja kompleksnu funkciju i ima različite uloge kao što su: planiranje, regrutacija, selekcija i uvođenje kadrova, kadrovska administracija, obuke i razvoj, procena učinka, upravljanje nagradama, upravljanje talentima, planiranje karijere, međuljudski odnosi i pružanje smernica zaposlenima (Saha & Gregar, 2012).

Organizacija u novoj ekonomiji treba da razume da je stručnost zaposlenih vitalan i dinamičan resurs. Želja za povećanjem stručnosti ljudskih resursa je besmislena ukoliko organizacija ne može da ih razvije na način da zadovolji poslovne potrebe organizacije.

Funkcija upravljanja ljudskim resursima, definisana kao aktivnosti koje preduzima odeljenje za ljudske resurse, kao što su: regrutovanje i selekcija, procena ljudskih resursa, razvoj ljudskih resursa i nagrađivanje ljudskih resursa, evoluirala je iz čisto administrativne uloge u stratešku (Piwowar-Sulej, 2021). Organizacije koje adekvatno sprovode proces upravljanja ljudskim resursima mogu pozitivno poboljšati učinak organizacije a kao krajnji rezultat imati povećanje prihoda, konkurentnost i udela na tržištu (Kofand & Nabaz, 2022).

Strateško upravljanje ljudskim resursima, posmatra se kao planiranje strukture ljudskih resursa koju koristi organizacija i druge aktivnosti koje su usmerene ka ostvarenju organizacionih ciljeva (Saha & Gregar, 2012). Ideja u njihovom opisu strateškog upravljanja ljudskim resursima je sposobnost organizacije da utiče na svoj učinak upravljanjem ljudskim resursima kao i sa drugim aktivnostima kako bi postala sistem. Iako je ova ideja kritikovana, značajan uticaj ljudskih resursa na performanse organizacije dokumentovan je u literaturi. Broj studija koje podržavaju značajnu vezu je u porastu. U literaturi je korišćeno nekoliko mera za merenje upravljanja ljudskim resursima, na primer, sistemi rada sa visokim učinkom, orijentacija na ljudske resurse, ravnoteža između posla i privatnog života i individualnih aspekata HR-a.

Prema Orajliju i Fajferu (O'Reilly & Pfeffer, 2000) živimo u svetu u kojem znanje, intelektualni kapital, a ne fizički kapital, postaje sve važniji i potrebni su nam pametni ljudi koji mogu da urade velike stvari – uvećavaju produktivnost, razviju nove proizvode i usluge – i to još brže.

Prva uloga upravljanja ljudskim resursima u organizaciji je sistem podrške koji obezbeđuje smernice i nadzor za zaposlene na radnom mestu. Druga uloga upravljanja ljudskim resursima uključuje neophodne zadatke kao što su: obuka, razvoj, zapošljavanje, selekcija i planiranje. Druga uloga je strateško upravljanje koje ima važan deo korporativne strategije, koji je ključni

deo ciklusa donošenja odluka. Ukratko, možemo da primetimo da upravljanje ljudskim resursima u savremenim organizacijama ima dve međusobno povezane uloge (Sikavica i sar., 2008): (i) da podstakne učinak organizacije i (ii) da deluje kao podrška za postizanje konkurentnosti preko ljudskih resursa

Razvoj zaposlenih je kontinuirani proces koji omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove a koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti (Bogićević-Milkić, 2006). Pojedini autori (Hamel & Green, 2007) su saglasni da je 21. vek zasnovan na znanju, informacijama i inovativnoj ekonomiji. Uspeh organizacije zavisi od znanja, iskustva, kreativne aktivnosti i kvalifikacija zaposlenih, a akcenat je stavljen na kontinuirano učenje, istraživanje i razvoj. Inovativna aktivnost organizacije značajno utiče na konkurentnost koja se zasniva na jedinstvenim veštinama i sposobnostima zaposlenih (Urbancova, 2013).

Organizacije koje imaju za cilj da dobiju trajnu konkurentsku prednost moraju biti svesne sposobnosti koje razlikuju kompaniju od njenih konkurenata. U tom smislu, obuka zaposlenih može podstaći razvoj određenih sposobnosti što bi moglo da podrži ovu diferencijaciju i samim tim željenu konkurentsku prednost (Vidal-Salazar et al., 2012).

Pojedini autori (Armstrong, 2008) naglasili su važnost diferencijacije, koja se sastoji od plasmana proizvoda ili usluge koja se smatra jedinstvenom i plasira se efikasnije od konkurenata. Sve to vodi do zaključka da menadžeri ljudskih resursa moraju da imaju politike i prakse koje mogu adekvatno da odgovore na sve promene u poslovnom okruženju (Dessler, 2007).

2.1 Evolucija oblasti razvoja ljudskih resursa

Vrlo je lako logički povezati poreklo razvoja ljudskih resursa sa istorijom čovečanstva i obukom/učenjem potrebnim za opstanak i napredovanje. Dok je razvoj ljudskih resursa relativno nov termin, obuka –njegova najveća komponenta može se pratiti kroz evoluciju ljudske rase (Tabela 1)

Tabela 1. Definicija razvoja ljudskih resursa kroz vreme (Swanson, 2022, prema Weinburger, 1998)

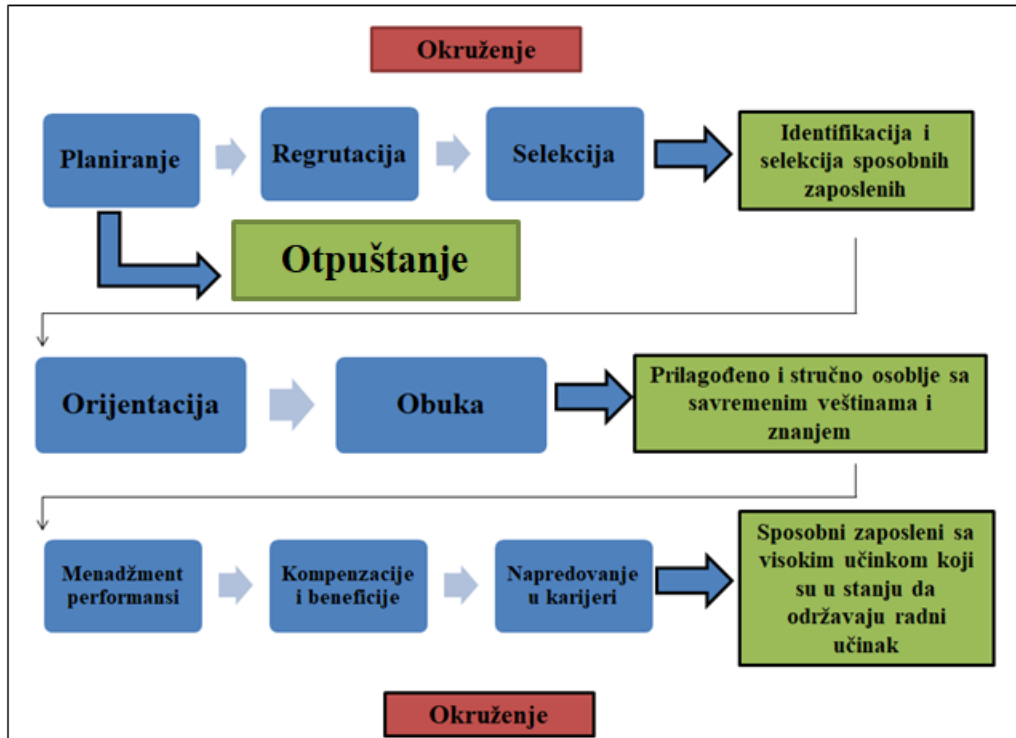
Harbison & Myers, 1964	Definicija	Razvoj ljudskih resursa je proces povećanja znanja, veština i kapaciteta svih ljudi u društvu
	Ključne premise	Visok nivo radne snage i njeno puno korišćenje
	Osnovne teorije	Ekonomija razvoja
Nadler, 1970	Definicija	Razvoj ljudskih resursa je niz organizovanih aktivnosti sprovedenih u određenom vremenu i dizajniranih da proizvedu promenu ponašanja
	Ključne premise	Promena ponašanja, učenje odraslih
	Osnovne teorije	Psihologija
Jones, 1981	Definicija	Razvoj ljudskih resursa je sistematsko širenje radnih sposobnosti ljudi usmerenih na postizanje i organizacionih i ličnih ciljeva
	Ključne premise	Performanse, organizacioni i lični ciljevi
	Osnovne teorije	Filozofija, sistemi, psihologija, ekonomija
Chalofsky & Lincoln, 1983	Definicija	Razvoj ljudskih resursa je disciplina koja proučava kako se pojedinci i grupe u organizacijama menjaju kroz učenje
	Ključne premise	Učenje odraslih
	Osnovne teorije	Psihologija
Swanson, 1987	Definicija	Razvoj ljudskih resursa je proces poboljšanja organizacionih performansi kroz mogućnosti zaposlenih i obuhvata aktivnosti - dizajn rada, sposobnosti, stručnosti i motivacijom
	Ključne premise	Organizacione performanse
	Osnovne teorije	Ekonomija, psihologija, sistemi
Smith, 1988	Definicija	Razvoj ljudskih resursa se sastoji od programa i aktivnosti, direktnih i indirektnih, naučnih i/ili individualnih koji pozitivno utiču na razvoj pojedinca i produktivnost i profit organizacije.
	Ključne premise	Trening i razvoj, organizacione performanse
	Osnovne teorije	Ekonomija, psihologija, sistemi

2.2 Definisanje funkcije upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja ne samo prepoznatljivu naučnu disciplinu već i važnu poslovnu funkciju u organizaciji. Funkciju upravljanja ljudskim resursima čini niz raznovrsnih procesa, odnosno poslova i zadataka (Petković i sar., 2005):

- planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima;
- analizu poslova;
- regrutovanje potencijalnih kandidata za slobodna radna mesta;
- selekciju prijavljenih kandidata;
- socijalizaciju zaposlenih;
- ocenjivanje performansi zaposlenih;
- obuka i razvoj zaposlenih;
- nagrađivanje zaposlenih;
- radni odnosi i kolektivno pregovaranje;
- upravljanje procesom napuštanja organizacije od strane zaposlenih;
- zdravlje i bezbednost na radu.

Aktivnosti koje su potrebne za zapošljavanje u organizaciji i održavanje visokih performansi zaposlenih predstavljaju proces upravljanja ljudskim resursima (Robbins & Coulter, 2005). Ovi autori su izdvojili ključne komponente procesa upravljanja ljudskim resursima u organizaciji koji podrazumeva aktivnosti u vezi sa potrebama za zapošljavanje kao i za održavanje visokog učinka zaposlenih. Slika 1 daje prikaz ovih komponenti iz kojeg možemo da zaključimo da ceo proces zavisi od spoljnog okruženja.



Slika 1. Proces upravljanja ljudskim resursima (Robbins & Coulter, 2005, str. 283)

- Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces u kome menadžeri obezbeđuju odgovarajući broj ljudi i pravu vrstu ljudi na pravim mestima u pravo vreme kroz dva koraka: procenu postojećih resursa i procenu potrebnih budućih ljudskih resursa, ali i program razvoja. Procena postojećih resursa se realizuje kroz popis trenutnih resursa kao i analizom posla kojom se definišu poslovi i način rada potreban za obavljanje posla dok se buduće potrebe ljudskih resursa određuju u skladu sa misijom, ciljevima i strategijom organizacije;
- Rekrutovanje i otpuštanje je proces koji sledi nakon planiranja ljudskih resursa. Ukoliko se utvrdi manjak zaposlenih, menadžeri na osnovu analize posla započinju proces regrutacije tj. proces lociranja, identifikovanja i angažovanja kandidata. Ukoliko se u organizaciji utvrdi višak zaposlenih dolazi do smanjenja radne snage, tj. otpuštanja;
- Selekcija je proces odabira najboljeg među regrutovanim kandidatima. Odluka o odabiru kandidata je pravilna ako se predviđanje da će kandidat biti uspešan potvrdi njegovim uspehom na radnom mestu;
- Orijentacija predstavlja vid upoznavanja novozaposlenog sa poslom i organizacijom. Mnoge organizacije imaju formalne orijentacione programe;

- Obuka zaposlenih predstavlja važnu aktivnost u upravljanju ljudskim resursima usled promene zahteva posla, gde je neophodno i veštine zaposlenih prilagoditi tim promenama;
- Kompenzacije i beneficije su aktivnosti koje menadžeri koriste kao alat za zadržavanje kvalitetnih ljudskih resursa. Mnoge organizacije primenjuju sistem zarada na osnovu veština jer se smatra da veštine utiču na radnu efikasnost i efektivnost;
- Napredovanje u karijeri danas karakteriše veća lična odgovornost zaposlenog. Optimalan izbor karijere je onaj koji nudi najveći balans između onoga šta želite od života i vaših interesa, sposobnosti i prilika na tržištu.

Za menadžment ljudskih resursa se može reći da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način. Dakle, neophodno je usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenja strategije i amortizovanje negativnih uticaja koji dolaze iz okruženja.

Ovaj osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa nastoji se postići ostvarivanjem sledećih parcijalnih ciljeva (Stefanović i dr., 2012):

- organizacioni cilj;
- funkcionalni cilj;
- društveni cilj;
- lični cilj.

2.3 Definisanje pojma razvoja ljudskih resursa

Komponenta ljudskih resursa je najvažnija u poslovnoj strategiji jer od toga zavisi realizacija svih poslovnih aktivnosti te se ne može posmatrati odvojeno, već kao njena sastavni deo (Karaman Aksentijević i sar., 2008). Uloga razvoja ljudskih resursa je prilično velika u dizajniranju performansi održivosti organizacije i utiče na različite obrasce interakcije unutar organizacije (Dessler, 2013).

Pojam razvoja ljudskih resursa ima brojne definicije. Razvoj ljudskih resursa je skup međusobno povezanih komponenti koje prikupljaju, obrađuju, čuvaju i distribuiraju informacije za podršku donošenju odluka i kontroli u organizaciji (Laudon & Laudon, 2014). Razvoj ljudskih resursa takođe integriše podsisteme, kako fizički tako i nefizički, koji su međusobno povezani i harmonično rade na postizanju cilja obradom podataka u korisne informacije (Susanto, 2008). To

je program koji je razvijen u organizaciji kako bi pripremio svoje zaposlene za što bolji rad u budućnosti, osmišljen u cilju unapređenja veština i znanja zaposlenih u organizaciji. Autor Quible (2010) definiše razvoj i usavršavanje zaposlenih kao proces prilagođavanja zaposlenih njihovoj radnoj sredini koji uključuje aktivnosti kao što su obučavanje zaposlenih, savetovanje, procena i motivacija.

Razvoj ljudskih resursa je važan u organizaciji za merenje razvoja kompanije, stoga je nužno osmisliti program u organizaciji kao svrhu pripreme organizacije za budućnost.

Razvoj ljudskih resursa je proces razvoja i oslobađanja ekspertiza za poboljšanje individualnog, timskog, radnog procesa i performansi organizacionog sistema (Swanson, 2022). Obično podrazumeva “trening i razvoj” kao i “organizacioni razvoj”. Slika 2 prikazuje definiciju i obim razvoja ljudskih resursa u oblastima kao što je poboljšanje performansi, organizaciono učenje, razvoj karijere i razvoj menadžmenta/liderstva.



Slika 2. Razvoj ljudskih resursa, definicija, komponente, primena i kontekst (prilagođeno prema Swanson, 2022)

- Definicija: Razvoj ljudskih resursa je proces razvoja i sticanja stručnosti u cilju poboljšanja performansi i učinka na nivou pojedinca, grupe, procesa i organizacionog sistem;
- Primarne komponente razvoja ljudskih resursa:
 - Trening i razvoj ekspertiza u cilju poboljšanja performansi;
 - Razvoj organizacije u cilju poboljšanja performansi;
- Primena i kontekst razvoja ljudskih resursa:
 - Procesi upravljanja ljudskim resursima usmeravaju, dopunjuju ili su usađeni u različite organizacione, nacionalne i međunarodne okvire.

Centralna uloga ljudskih resursa zasnovana je na činjenici da se danas organizacije suočavaju sa takvim izazovima kao što je potreba za povećanjem produktivnosti, proširenjem na globalnom tržištu, razvojem novih tehnologija, brz odgovor na promene na veoma nestabilnom tržištu, povećanje prihoda uz smanjenje troškova, razvijanje kvalifikovane i fleksibilne radne snage, i uvesti promene što sve zajedno naglašava značaj ljudskih resursa i upravljanje njima (Burke, 2005).

Značaj upravljanja ljudskim resursima kao konkurentskog alata je široko priznat u istraživanjima. Šnel i saradnici (Snell et al., 1996), definisali su stratešku ulogu upravljanja ljudskim resursima kao organizacioni sistem dizajniran za postizanje konkurentске prednosti preko ljudi (Snell et al., 1996). U tom pogledu, glavni fokus strateškog upravljanja ljudskim resursima je na integrisanim kombinacijama HR praksi, kroz koje organizacije treba da stvore konkurentsku prednost, a ne da se jednostavno prilagođavaju postojećem kontekstu (Stavrou et al., 2004).

Dve stvari su karakteristične za strateške izazove pred kojima se danas nalazi menadžment ljudskih resursa. Prva je činjenica da strategije većine organizacija sve više važnosti pridaju poboljšanju organizacionih performansi i konkurentnosti. To znači da menadžment ljudskih resursa mora biti usredsređen na stvaranje radnih organizacija sa visokim performansama.

Drugo, menadžeri ljudskih resursa moraju biti uključeni u pripremu strategija u organizaciji a ne samo u njihovo sprovođenje. Tradicionalno, strategiju su izrađivali linijski menadžeri što je danas sve manje prihvatljivo uzimajući u obzir činjenicu da se sve više pažnje pridaje ljudskim resursima u sticanju konkurentске prednosti (Dessler, 2007).

Uspešne organizacije imaju kvalitetnu strategiju razvoja ljudskih resursa koja jasno stavlja na prvo mesto ljudske resurse i njihov razvoj i zajedno ga stvaraju zaposleni i njihovi nadređeni čime se obezbeđuje sklad sa poslovnom strategijom. Organizacije sa dobro razvijenijim odnosom prema ljudskim resursima imaju bolje finansijske rezultate. Cilj strategije razvoja ljudskih resursa je maksimalan razvoj i korišćenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspešnosti.

Kako organizacije koje imaju razvijene ljudske resurse imaju bolje finansijske rezultate pa shodno tome ulaganje u razvoj ljudskih resursa ne treba posmatrati kao trošak već kao dugoročno isplativu investiciju. Prema Kauru i saradnicima (Kaur et al., 2019) dugoročni uspeh organizacija može obezbediti samo ako prilagodi svoju stratešku i strukturnu orijentaciju promenljivom ekološkom i tehnološkom scenariju.

Na osnovu empirijskih istraživanja, možemo govoriti o tri pravca razmišljanja o razvoju ljudskih resursa (Han & Stieha, 2020):

- razvoj na individualnom nivou (npr. razvoj kreativnosti, obavljanje posla, zadovoljstvo poslom);
- razvoj na dijadnom nivou (npr. odnos nadređeni-zaposleni, rešavanje konflikata);
- razvoj na nivou organizacije (npr. razmišljanja o rastu organizacije, sticanje konkurentske prednosti).

Razvoj ljudskih resursa (HRD) je glavna funkcija upravljanja ljudskim resursima (HRM) koja se sastoji ne samo od obuke i razvoja, već i od individualnih aktivnosti planiranja i razvoja karijere, razvoja organizacije i ocenjivanja učinka (Prakash & Himabindu, 2016).

Primarna svrha učenja i razvoja kao organizacionog procesa je organizacioni napredak kroz podsticanje učenja i sticanja znanja koja su u funkciji ostvarivanja organizacionih ciljeva kao i razvoj individualnih potencijala.

Sastavni delovi učenja i razvoja su:

- Učenje – proces kojim osoba stiče i razvija znanja, veštine, sposobnosti, ponašanja i stavove. To podrazumeva modifikaciju ponašanja kroz iskustvo kao i formalnije metode pomoći zaposlenima da uče u okviru ili van radnog mesta;
- Razvoj – rast ili ostvarenje sposobnosti i potencijala zaposlenih kroz obezbeđivanje iskustva učenja i obuke;
- Obuka – sistematska primena formalnih procesa za prenošenje znanja i pružanja pomoći zaposlenima da steknu veštine neophodne za obavljanje posla;
- Obrazovanje – razvoj znanja, vrednosti i razumevanja potrebnih u svim aspektima života, a ne samo u posebnim oblastima delovanja.

HRM se bavi ulaganjem u ljude i razvojem ljudskog kapitala organizacije. Organizacije koje strateški posmatraju razvoj ljudskih resursa smatraju da je to ključno za implementaciju strategije na reaktivan način. Ovaj pristup pokreće potrebe, pri čemu je cilj strategije razvoj ljudskih resursa prepoznavanje i otklanjanje nedostataka veština u odnosu na organizacionu strategiju.

Sposobnost učenja je izuzetno bitna za organizaciju. Stvaranje i podsticanje inovativne kulture, čiji je sastavni deo učenje, bitniji razvoj strateške sposobnosti nego razvoj zasnovan usključivo na postizanje ciljeva (Torrington et al., 2005).

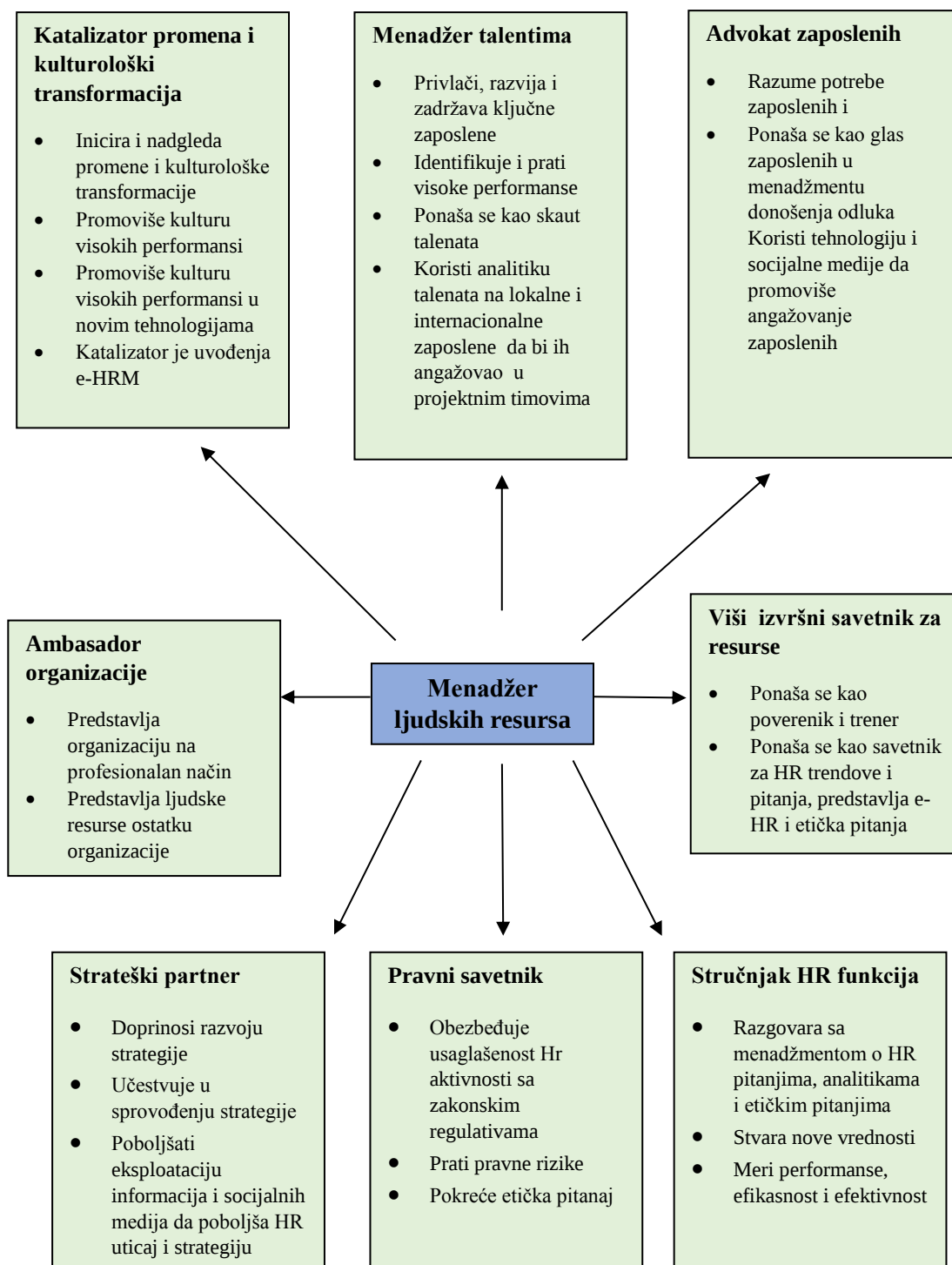
Upravljanje ljudskim resursima za razvoj sposobnosti treba pažljivo osmisлити kako bi se izbeglo preopterećenje zaposlenih i/ili umanjio pozitivni ishod (Preenen et al., 2014).

Strategijski razvoj ljudskih resursa definisali su (McCracken & Wallace, 2000) izdvajajući devet karakteristika strategijskog pristupa razvoju ljudskih resursa:

1. Razvoj ljudskih resursa oblikuje misiju i ciljeve organizacije, a ima ulogu i implementaciji strategije;
2. Glavni menadžeri su pre lideri razvoja ljudskih resursa nego oni koji taj razvoj samo podržavaju;
3. U razvoj ljudskih resursa treba da bude uključen viši menadžment, a ne samo stručnjaci za razvoj ljudskih resursa;
4. Radi se na strategiji, politikama i praksama razvoja ljudskih resursa. One podrazumevaju i aktuelni i budući smer organizacije, a glavni menadžment u tome učestvuje;
5. Linijski menadžeri ne samo da su posvećeni razvoju ljudskih resursa već su u taj razvoj i uključeni kao strateški partneri;
6. Neophodna je strateška integracija sa drugim aspektima menadžmenta ljudskih resursa;
7. Oni koji vrše obuku ne samo da imaju dodatne uloge uključujući i pružanje pomoći i konsultacije u vezi organizacionim promenama, već te promene vode i podpomažu;
8. Profesionalci za razvoj ljudskih resursa utiču na organizacionu kulturu;
9. Akcenat je na troškovnoj efikasnosti i budućim rezultatima.

Brze promene i veliki pritisak globalne konkurencije učinili su ulogu menadžera ljudskih resursa kompleksnom.

Na Slici 3 prikazane su uloge menadžera ljudskih resursa koje ima danas.



Slika 3. Uloge menadžera ljudskih resursa (prilagođeno prema Stone et al., 2020, str.8)

3. INTELIGENTNE ORGANIZACIJE I MENADŽMENT ZNANJA

3.1 Pojam i karakteristike inteligentnih organizacija

Tokom protekle tri decenije, čitava svetska ekonomija se menjala i rasla. Sve razvijene ekonomije usmeravaju svoju pažnju i resurse ka uspostavljanju strukture bazirane na znanju. Pošto je nagrada za aktivnosti sa visokom vrednošću znanja i intenziviranje informacija mnogo veća i neizbežna u novom milenijumu, čitavo čovečanstvo gravitira jezgrom informativne ere.

Za sve ljudske organizacije (preduzeća, obrazovne ustanove, ekonomije, nacije), fundamentalna promena u strategiji ukazuje na to da je organizovanje oko inteligencije (a ne okruženja, funkcija ili procesa) novi fokusni put. Kompleksnost, evolucija, inteligencija i sistemi brige o ljudima su nova područja znanja koja treba da budu primarna interesovanja menadžmenta. Ovakav razvoj dovodi do pojave kompleksno-adaptivnog/inteligentnog načina razmišljanja.

Promena u umu je izuzetno važan fenomen istorije. Ovakva transformacija označava kraj postojećeg doba i početak novog razumevanja. Ljudska civilizacija ulazi u novi nivo svesti (Liang, 2009).

Tema inteligentnih organizacija nije izgubila ni jednu od svojih aktuelnosti poslednjih godina. Iako vidimo da se na nivou zaposlenih znatno i intenzivno upravlja znanjem i razvojem znanja, vidimo i da mnoge organizacije zaista ne zaslužuju titulu inteligentne organizacije, iako su bogate inteligentnim zaposlenima. Inteligencija organizacije nije samo zbir inteligentnih zaposlenih. Ono što je važno je inteligencija same organizacije: kolektivni mentalni kapacitet.

Sasvim sigurno, inteligencija je kompleksan koncept. Dovoljno je teško definisati i upravljati inteligencijom na nivou čoveka, a kamoli na organizacionom nivou. Organizacijama dajemo karakteristike koje su slične onima koje razlikuju inteligentne ljude od manje inteligentnih ljudi: postupanje na osnovu znanja, predviđanje razvoja u njihovom okruženju, razvijanje sposobnosti učenja i sposobnosti razmišljanja na vlastitoj poziciji unutar okruženja. Organizaciona inteligencija pruža organizacijama elemente kojima doprinosi inteligentnijoj organizacionoj strukturi (Van Beek, 2014).

Svaka organizacija je razvila neku vrstu organizacione inteligencije. Međutim, ako je proces integracije pojedinačnih inteligencija vrlo slab a dolazi kao rezultat nestimulativne organizacione kulture i ako integrisani rezultat odražava samo vrh menadžmenta onda u organizaciji postoji

veoma nizak nivo inteligencije. Sa druge strane, ako je proces integracije jak i sinergijski efekat moćan, onda organizacija ima veoma visok nivo inteligencije.

Najčešće korišćena struktura intelektualnog kapitala u literaturi je sledeća: ljudski kapital, strukturni kapital i relacioni kapital. Ljudski kapital se sastoji od znanja, iskustva, kompetentnosti, inteligencije, kreativnosti, kulturnih vrednosti i stavova. Strukturni kapital uključuje upravljačke odnose, organizacionu strukturu, obnovu i razvoj. Relacioni kapital se odnosi na tržišne odnose i veoma je važno za svaku organizaciju koja je okrenuta ka tržištu.

Inteligentna organizacija, čija je najvažnija prednost intelektualni kapital, treba da podstakne svaku od ovih komponenti, kako bi bila uspešna (Bratianu et al., 2006).

3.2 Menadžment znanja

Jasno je da je potrebno mnogo znanja da bi se uspešno nosili sa kompleksnošću poslovnog okruženja da bi organizacija pružila usluge i proizvode koji odgovaraju zahtevim tržišta. Znanje danas predstavlja jedan od ključnih resursa organizacije za sticanje konkurentske prednosti, menadžment znanja bi za svaku organizaciju trebalo da predstavlja jedan od ključnih menadžment alata.

Naime, u društvu znanja, znanje, inovacije i kvalitet postaju nosioci konkurentske prednosti. Javljaju se učeće organizacije, a istraživanje i upravljanje znanjem postaju ključni izvor konkurentske prednosti. Osnovne razlike između tradicionalne ekonomije i ekonomije znanja prikazane su u Tabeli 2.

Tabela 2. Uporedni prikaz postulata tradicionalne ekonomije i ekonomije znanja

	Obeležje	Tradicionalna ekonomija	Ekonomija znanja
Makro nivo	Nivo konkurencije	Nacionalna konkurencija	Globalna konkurencija
	Izvor konkurentske prednosti	Niski troškovi, diferencijacije fokusiranja	Znanje, inovacije, kvalitet
	Ključni pokretači rasta	Jeftina radna snaga, kapital	Znanje, ideje, inovacije, tehnološka struktura
	Ključni tehnološki trendovi	Mehanizacija, automatizacija	Digitalna komunikacija, virtualizacija
Mikro nivo	Prevladavajući oblik organizacije	Hijerarhijska, birokratska	Preduzetnička, umrežena
	Organizacija proizvodnje	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja prilagođena zahtevima kupaca
	Važnost istraživanja i upravljanja znanjem	Nizak	Ključni izvor konkurentske

Izvor: Karaman Aksentijević i sar., 2008, prema Družić, 2004

Koncept menadžmenta znanja je ukorenjen u mnogim disciplinama uključujući biznis, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema. Za današnje firme pitanje menadžmenta znanja je ultimatum neophodan za postizanje konkurentske prednosti. Menadžment znanja uključuje: ljude, tehnologiju i procese kao međusobno povezane i preklapajuće delove (Mašić & Tot, 2012).

Menadžment znanja se najčešće opisuje kao proces u kome se znanje stvara, osvaja, čuva, deli i primenjuje. To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasna primena znanja u situacijama u kojima se donose odluke (Sydänmaanlakka, 2002).

Menadžment znanjem podrazumijeva transformaciju resursa znanja tako što identifikuje relevantne informacije, a zatim ih distribuira tako da se učenje može odvijati.

Strategije menadžmenta znanjem promoviše razmenu znanja povezivanjem ljudi sa ljudima i povezivanjem njih sa informacijama kako bi naučili iz dokumentiranih iskustava. Znanje se može čuvati u bazi podataka i naći se u prezentacijama, izveštajima, bibliotekama, političkim dokumentima i priručnicima. Može se kretati oko organizacije kroz informacione sisteme i tradicionalne metode kao što su sastanci, radionice, kursevi, pismene publikacije i videi. Intranet pruža dodatni i veoma efikasan medij za komunikaciju znanje.

Sektor ljudskih resursa može da ima značajan doprinos upravljanju znanjem jednostavno zato što znanje se deli između ljudi; to nije samo pitanje prihvatanja znanja kroz upotrebu informacionih tehnologija. Uloga HR-a je da obezbedi da organizacija ima intelektualni kapital koji joj je potreban.

Upravljanje znanjem se bavi ljudima i načinima na koje oni stižu, razmenjuju i distribuiraju znanja. Zbog toga je ovo postala važna oblast za menadžere ljudskih resursa, koji su u poziciji da vrše uticaj u ovom aspektu upravljanja ljudima (Armstrong, 2006).

Koncept menadžmenta znanja jedan je od osnovnih načina na koji će se izazovi i opasnosti savremenog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, pretvoriti u šansu uspešnog poslovanja moderne organizacije i na tim osnovama graditi konkurentska prednost.

Jedan od najvećih izazova današnjice predstavlja pojava tzv. industrije 4.0 Digitalizacija i robotizacija donose mnoštvo promena, a sve sa ciljem ubrzanja proizvodnje. Procenjuje se da će Evropska unija do 2030. godine u takozvanu "Industriju 4.0" investirati 350 milijardi evra. U Srbiji i dalje se sporo uvode nove tehnologije u poslovanje. Ovakva, savremena vrsta poslovanja, zahteva znanje i ulaganje. Osnovni resurs su ljudi koji poseduju digitalne veštine. Dakle, razvoj zaposlenih i njihovih znanja se ne može isključiti iz poslovnih aktivnosti organizacija. Naprotiv, ovo je područje koje jasno ilustruje pozitivne odnose između znanja i konkurentnost.

Industrija je ključni pokretač ekonomskih i društvenih tranzicija kroz koje trenutno prolazimo. Da bi ostala motor prosperiteta, industrija mora da predvodi digitalnu i zelenu tranziciju. Industrije mogu igrati aktivnu ulogu u pružanju rešenja za izazove za društvo, uključujući očuvanje resursa, klimatske promene i društvenu stabilnost. U ekonomsko razvijenim zemljama sve više je poznat pojam "Industrija 5.0". Ovaj pristup pruža viziju industrije koja ima za cilj izvan efikasnosti i produktivnosti kao primarnih ciljeva, i jaču ulogu i doprinos industrije društvu. (Renda et al., 2022). On stavlja dobrobit zaposlenih u centar proizvodnog procesa i koristi nove tehnologije da obezbedi prosperitet i razvoj izvan posla uz poštovanje proizvodnih ograničenja planete (Orlova, 2021).

Dopunjuje postojeći pristup "Industrije 4.0" tako što posebno stavlja istraživanje i inovacije u službu tranzicije ka održivoj evropskoj industriji koja je održiva i usredsređena na ljude. Uloga ljudskog kapitala u Industriji 5.0 je povećana i to treba na odgovarajući način uzeti u obzir u društvu znanja.

Pristup Industriji 5.0., pomaže privlačenju najboljih talenata, osnažuje zaposlene, i bavi se razvojem veština i potrebama za obukom zaposlenih i povećava konkurentnost organizacije.

3.3 Značaj stvaranja znanja u organizaciji

Znanje je pre svega kategorija koja se shvata kao sveukupnost prihvaćenih i akumuliranih informacija, vrednosti, stanja – znanja. Znanje je svoj društveni položaj steklo odavno. Pri tome se ne treba osvrutati na tretman prema znanju u nekim društvenim formacijama – odnos prema znanju uvek je bio poseban u društvu. Iako znanje nije bilo dovoljno uvažavano, dešavalo se da odnos prema znanju u nekim vremenskim razdobljima nije uvek bio isti, tj., ipak je, sve u svemu, taj odnos konsekventan. Mora se priznati da je povišena svest o znanju, njegovoj funkciji, potrebi i neophodnosti, kao globalni koncept narasla tek u poslednje tri decenije. Nauka postaje svesnija da u nekim područjima praksa ukazuje da su neke mogućnosti iscrpene. Zbog toga se svet i okreće ka znanju, konačno shvatajući i priznajući da je ono kao resurs jedini mogući činilac koji daje snage za optimiziranje postojećeg stanja. Iako svest i odnos ka znanju, njegovoj neophodnosti i funkciji nije svugde podignuta na potrebni nivo, ohrabruje činjenica da značajni činilac koji ukazuje na pomeranje unapred, su konstantni naponi razvijenih zemalja u tom smeru. Tako se, početkom XXI veka promoviše znanje kao jedini resurs prema kome će globalna kompetencija razvrstati učesnike, saradnike i konkurente (Dimitrovski, 2010).

Ukratko, znanje i informacije su postale sredina u kojoj poslovni problemi nastaju a realnost.

Kao rezultat toga, menadžment znanja predstavlja primarnu šansu za postizanje suštinskih ušteda, značajnih napredaka u radnom učinku i konkurentskoj prednosti (Mašić i sar., 2005).

3.4 Strategije za stvaranje kulture učenja

Kultura učenja je ona u kojoj učenje prepoznaju najviši menadžment, linijski menadžeri i zaposleni uopšte kao bitan organizacioni proces kojem su posvećeni i angažovani u kontinuitetu. Prakse razvoja i obuke proširuju iskustveno znanje o procesima, koje se prenosi obavljanjem svakodnevnih aktivnosti i zadataka. Stečeno i razvijeno znanje pomaže organizacijama da pojačaju svoje sposobnosti učenja i upravljanja znanjem. Međutim, izgradnja znanja zahteva efikasan sistem za negovanje socio-kognitivnih sposobnosti zaposlenih (Apascariței & Elvira, 2022).

Karakteristike kulture učenja su upravljano učenje, ne samo instrukcije, dugoročna izgradnja kapaciteta, a ne kratkoročne popravke i osnaživanje, a ne nadzor. Strategije organizacionog učenja imaju za cilj poboljšanje organizacione efektivnost kroz sticanje i razvoj znanja, razumevanje, tehnike i prakse. Ovo je u skladu sa jednim od osnovnih principa upravljanja ljudskim resursima, naime da je potrebno ulagati u ljude kako bi se razvio ljudski potencijal potreban za organizaciju i kako bi organizacija povećala svoju zalihu znanja i veština. Strategije za stvaranje kulture učenja možemo podeliti na organizacione i individualne strategije (Armstrong, 2008).

4. OBUKA I RAZVOJ

4.1 Faktori koji utiču na obuku i razvoj ljudskih resursa

Obuka i razvoj su važni da pomognu zaposlenima da unaprede svoja znanja i vještine i na taj način postanu efikasniji u radu u organizaciji. Osim toga, oni također mogu razviti i ostvariti svoje karijerne ciljeve i pripremiti se za budućnost kako organizacija postaje složenija.

Svaka organizacija treba da ima svoj plan obuke i razvoja za zaposlene i osigurati da su oni u skladu sa potrebama organizacije za njen budući razvoj i opstanak.

U sprovođenja obuke i razvoja u organizaciji postoji nekoliko faktora koji utiču na ove procese (Prakash & Himabindu, 2016).

- *Podrška menadžmenta*: Da bi programi obuke i razvoja bili uspješni, potrebna je podrška top menadžmenta. Kada najviši menadžment nivo učestvuje i pruži podršku programu, tada su i zaposleni više motivisani da aktivno učestvuju i postignu ciljeve organizacije;
- *Posvećenost generalista*: Svi menadžeri bez obzira na nivo moraju biti posvećeni i uključeni u proces obuke i razvoja. Posvećenost počinje od linijskog menadžera do najvišeg menadžmenta. Oni svojom posvećenošću mogu doprineti da program učine više delotvornim;
- *Napredak tehnologije*: Da bi proces obuke i razvoja postao efikasniji, tehnološki napredak igra važnu ulogu;
- *Stil učenja*: Opšta funkcija obuke i razvoja uključuje sticanje znanja i vještina. Zaposleni na svim nivoima moraju stalno da unapređuju svoju stručnost u promjenljivom i sve konkurentnijem okruženju;
- *Druge funkcije ljudskih resursa*: Uspješno ostvarivanje drugih funkcija ljudskih resursa također može imati presudan uticaj na obuku i razvoj. Na primer, ukoliko procesi regrutovanje i selekcija privlače manje kvalifikovane zaposlene, organizaciji će biti potrebni opsežni program obuke i razvoja. Organizacije sa konkurentnim platnim sistemom ili atraktivnim programom zdravstvene zaštite i bezbednosti će lakše privući i zadržati zaposlene kojima je potrebno manje obuke.

4.2 Obuka i obrazovanje na nivou organizacije i na nivou pojedinca

Razvoj i usavršavanje zaposlenih koristi i organizaciji i zaposlenima.

Obuka i obrazovanje se mogu posmatrati na dva nivoa:

- Obuka na nivou organizacije i
- Obuka na nivou pojedinca.

Samim tim i pristup identifikovanja potrebe za obukom se razlikuje u odnosu na nivo posmatranja. Identifikovanje potreba za obukom na nivou organizacije podrazumeva identifikovanje poslovnih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kao i trendove koji mogu da utiču na njih. osnovno polazište je poslovna strategija organizacije. Pored toga neophodno je oceniti i raspoložive ljudske resurse (znanja, sposobnosti, veštine), indekse efikasnosti (troškovi rada, kvalitet proizvoda, broj zaposlenih, plate i dr.) i organizacionu klimu (stopa odsustva sa posla, stopa napuštanja organizacije, stopa produktivnosti, nesreće na poslu isl.).

Identifikovanje potrebe za obukom na nivou pojedinca može se vršiti na dva načina: na osnovu jaza između postojećih performansi i standardnih ili na osnovu jaza koji postoji između postojećih sposobnosti i zahtevanih sposobnosti i znanja za obavljanje konkretnog posla. U prvom slučaju se identifikuje potreba za obukom a u drugom potreba za razvojem.

Da bi obuka bila svrsishodna prvenstveno se postvljaju ciljevi koji se sa njom žele postići a potom se obezbeđuje spremnost za obuku kroz upućivanje zaposlenih o neophodnosti usvajanja novih znanja i veština (Delić & Oruč, 2011). Efikasna obuka je u skladu sa identifikovanim potrebama koja je u skladu kako sa potrebama organizacije tako i sa potrebama pojedinca.

Koristi koje organizacija i zaposleni imaju od razvoja i obuke su brojne. Organizacija koristi to što su zaposleni bolje osposobljeni za postizanje organizacionih ciljeva dok pojedinac ima mogućnost bržeg i lakšeg ostvarivanja vlastitih potencijala sa manje stresa što pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom (Quible, 2010).

Organizacioni ciljevi koji se realizuju kroz obučavanje i razvoj (Damnjanović i dr., 2012):

- Osposobljavanje kadrova u pripremi obučavanje novoprimljenih kadrova usmeravanje individualne razvojne karijere;
- Kadrovsko restruktuiranje - obučavanje za nove poslove;

- Osposobljavanje za kvalitetan rad - primenu standarda kvaliteta;
- Permanentno inoviranje znanja u oblasti rada i rukovođenja;
- Promovisanje poslovne politike, poslovne filozofije, strategije i organizacijskih ciljeva.

Individualni ciljevi koji se ostvaruju kroz obučavanje i obrazovanje:

- Povećanje radnog učinka;
- Povećanje efikasnosti;
- Razvoj karijere;
- Veća motivacija za rad i zadovoljstvo poslom;
- Sigurnost i stabilnost.

4.3 Savremeni koncepti obuke i obrazovanje

U savremenom svetu znanje je najznačajniji resurs, a negovanje intelektualnog kapitala je garancija progressa. Obrazovanje je proces koji je neophodan za ostvarivanje kako ličnih tako i organizacionih ciljeva. Obrazovanje predstavlja ozbiljnu investiciju, zato je nužno odabrati pravo obrazovanje, jer investirati u obrazovanje znači investirati u budućnost.

Značaj obrazovanja predstavljen je i kroz Memorandum o doživotnom učenju. Zasedanje Evropskog veća održano u Lisabonu, u martu 2000. godine označava prekretnicu za dalje određivanje politike i delovanja Evropske Unije. Doneseni zaključci potvrđuju da je Europa ušla u „vreme znanja“, sa svim posledicama koje će ta činjenica imati na kulturni, ekonomski i društveni život. Ubrzano se menjaju načini življenja, rada i sticanja znanja. Zaključci doneseni na zasedanju Evropskog veća u Lisabonu potvrđuju da je unapređivanje doživotnog učenja nužno za uspešnu tranziciju prema društvu i ekonomiji utemeljenim na znanju. Komisija i države članice su u okvirima Evropske strategije zapošljavanja definisale pojam doživotnog učenja kao višenamenski proces usvajanja znanja koji se odvija na stalnoj osnovi s ciljem unapređivanja znanja, veština i stručnosti.

Ljudska je sposobnost dolaziti do znanja i inteligentno i učinkovito ga primenjivati, što je najvažnije, na stalno nov način. Da bi se ova sposobnost do kraja razvila, ljudi trebaju hteti uzeti vlastite živote u svoje ruke i ukratko, postati aktivni građani.

Najbolji način da se aktivno upravlja svojim znanjem jeste koncept doživotnog obrazovanja i učenja. Obrazovanje možemo podeliti u dva perioda. Vreme koje je pojedinac proveo u obrazovnim institucijama i period obrazovanja nakon ulaska u organizaciju.

Čovek provede veći deo svog života radeći u organizacijama. To predstavlja dug period tokom kojeg se dešavaju brojne promene. Znanja koja stičemo ubrzano zastarevaju te je stalno obrazovanje pojedinca imperativ za ostvarivanje ličnih i organizacionih ciljeva. Da bi pojedinac bio motivisan za dalje obrazovanje potrebno je predložiti mu vezu između novih znanja stečenih obrazovanjem sa ostvarivanjem ciljeva i razvojem njegove karije. Takođe pod učenjem smatramo i obuke koje organizacije sprovode za svoje zaposlene, radi podizanja njihove kompetencije i stvaranja konkurentske prednosti.

Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju (Petković i sar., 2005).

Obuka je proces kroz koji se veštine razvijaju, pružaju se informacije, a atributi se neguju, kako bi se pomoglo pojedincima koji rade u organizaciji da postanu efikasniji u svom radu. Obuka pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve dok doprinosi za pojedinca predstavlja ukupan razvoj i napredovanje. Obuka je neophodna kako bi pomogla zaposlenima da obavljaju posao, da se kvalifikuju za posao ili napreduju, ali je takođe neophodna i za poboljšanje transformacije posla tako da posao zapravo dodaje vrednost organizaciji. Ona je strukturiran program koji zaposlenima pruža potrebna iskustva koja im omogućuju da učinkovitije obavljaju svoje zadatke (Quible, 2010).

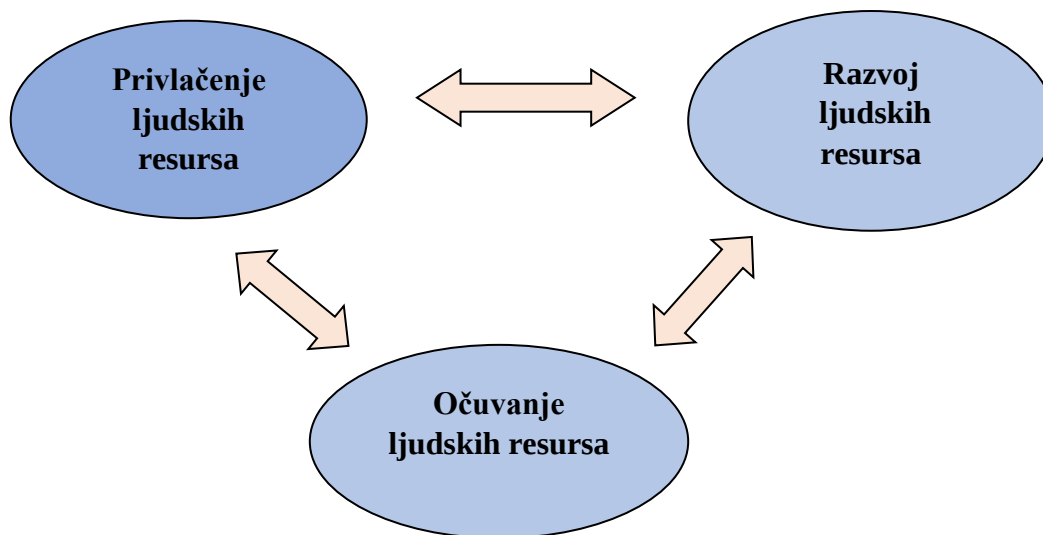
Obuka olakšava učenje, ali učenje nije samo formalna aktivnost podstaknuta od strane specijalno pripremljenih trenera da generišu specifična poboljšanja performansi. Učenje je takođe univerzalnija aktivnost, dizajnirana da povećava sposobnost zaposlenih (Swanson & Holton, 2009)

Svrha obuke zaposlenih je razvoj veština za uspešno obavljanje posla dok usavršavanje predstavlja razvoj veština potrebnih za budući posao. Svako radno mesto zahteva promene samim tim i veštine zaposlenih treba da budu prilagođene novim uslovima.

Obim i program obuke se razlikuju i zavise od mnogo faktora kao što su vrsta posla, hijerarhijski nivo zaposlenih i potrebne veštine za određeni posao.

Svaka obuka započinje određivanjem potreba organizacije. Menadžeri su odgovorni za odluke o vrsti obuke koja je potrebna u organizaciji. Samo dobro isplanirana obuka koja ima jasno definisan cilj i potrebu može biti efikasna.

Da bi organizacija bila uspešna mora da regrutuje talentovane ljude koji poseduju pravu kombinaciju veština i sposobnosti uz koje idu prave vrednosti i stavovi. Takve veštine i sposobnosti moraju kontinuirano da se razvijaju i unapređuju. Prvi korak u stvaranju intelektualnog kapitala organizacije je privlačenje i regrutovanje talentovanih kadrova. Zapošljavanje je jedan od tri ključne aktivnosti na kojima svaka organizacija treba da gradi svoj kapital a u sve u cilju davanja zajedničkog maksimalnog doprinosa. Slika 4 prikazuje ove tri međusobno povezane aktivnosti. Aktivnosti su jedan bez druge ništavne. Kada organizacija regrutuje kvalitetan kadar, potrebno je dalje da ga razvija kako bi se prilagodila potrebama tržišta, a zatim i da obezbedi adekvatnu klimu, okruženje i sisteme procene radnog učinka i nagrađivanja kako bi takav kadar i zadržala.



Slika 4. Ljudski resursi: tri međusobno zavisne aktivnosti (Dess et al., 2007)

Program obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih može se podeliti na 5 koraka (Dessler, 2007):

1. *Analiza potreba za obukom.* Menadžeri treba da utvrde potrebe za obukom tako što će utvrditi veštine koje nedostaju ili se trebaju poboljšati. Program obuke mora da

bude u skladu sa nivoom obrazovanja, iskustvom i veštinama zaposlenih koji su uključeni u program;

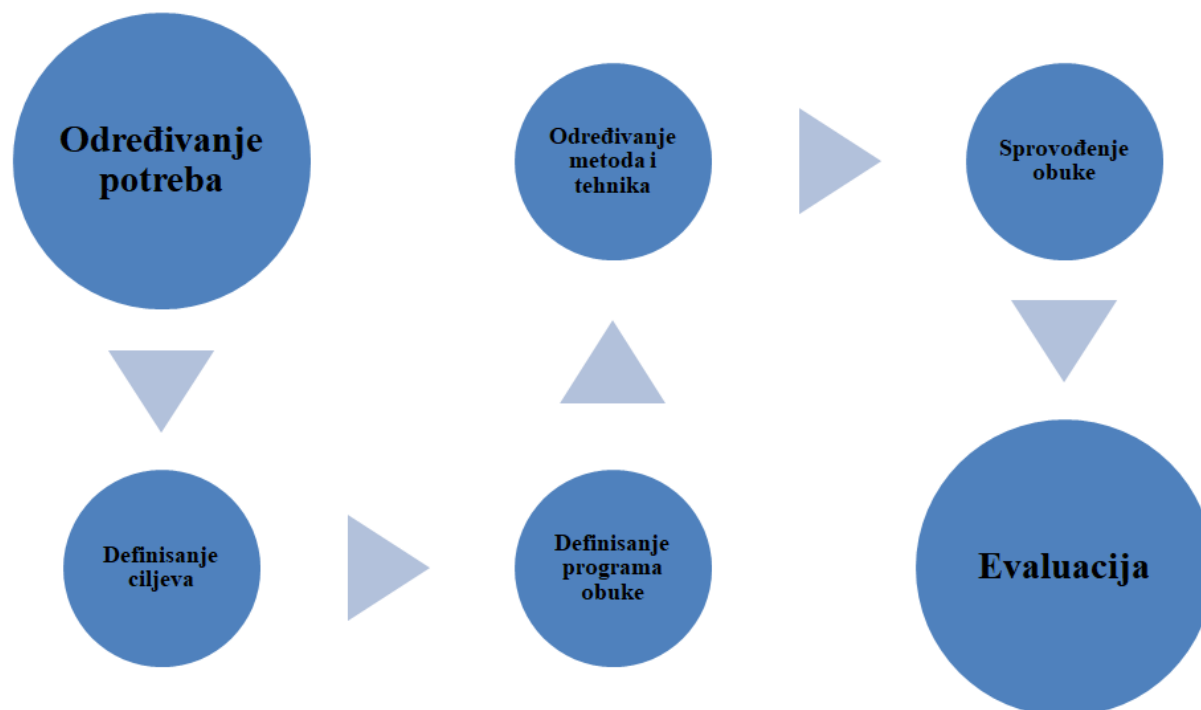
Da bi se sproveda dobra analiza potreba prethodno treba uraditi analizu zadataka. Analiza zadataka nam govori koje sve veštine su potrebne za uspešno obavljanje posla a na osnovu toga donosimo odluku o vrsti obuke koju je potrebno sprovesti. Analiza posla prethodi analizi radnog učinka kako bi se isključila mogućnost loše motivacije za rad zaposlenog. Suština analize radnog učinka je da se utvrdi razlika između onoga što zaposleni neće i ne može da uradi;

Tradicionalna analiza posla je usmerena na to što šta ono predstavlja sa aspekta poslovnih dužnosti i odgovornosti dok analiza posla zasnovana na kompetencijama je orijentisana na zaposlenog, odnosno na ono što zaposleni mora biti u stanju da uradi.

2. *Plan obuke.* Plan treba da obuhvata ciljeve, metode, sredstva i opis aktivnosti. Sve to može da bude obuhvaćeno jednim priručnikom o obuci i da se pripremi za svakog zaposlenog pojedinačno. Plan treba da bude napisan razumljivo kako bi ga svi zaposleni shvatili i mogli da se pripreme za program obuke. Ciljevi obuhvaćeni planom moraju da budu jasni, konkretni i najvažnije od svega ciljevi moraju biti merljivi;
3. *Potvrđivanje valjanosti obuke.* Plan i program obuke je potrebno predstaviti reprezentativnom auditorijumu ili ga testirati pre samog sprovođenja kako bi se mogle izvršiti eventualne korekcije;
4. *Sprovođenje obuke.* Svi akteri uključujući i instruktore treba da se pripreme za program u smislu veština prezentacije, predstavljanja sadržaja zaposlenim i sl. Nakon toga obuka može da se sprovodi;
5. *Procena.* Zadnji korak u obuci predstavlja evaluacija postignutih rezultata. Procena može da se vrši na nekoliko načina. Nekada je kontrolisano eksperimentisanje bio najpopularniji metod. Zaposleni bi bili podeljeni u dve grupe jedna grupa bi prošla obuku dok druga ne bi. Nakon toga dve grupe bi se upoređivale kroz promene nastale nakon obuke. Danas su više korišteni metod procene reakcije zaposlenih kao i merenje radnog učinka pre i posle obuke.

Nakon ustanovljene potrebe za obukom menadžer za ljudske resurse započinje proceduru obuke. Potrebno je utvrditi koja vrsta buke je potrebna, ko učestvuje u programu, ko realizuje program i koje veštine je neophodno razviti.

Prema Quible (2010) razvoj programa obuke sastoji se od šest jasno definisanih koraka prikazanih na Slici 5.



Slika 5. Koraci u razvoju programa obuke

1. Određivanje potrebe za programom obuke.

Nekoliko specifičnih analiza se koristi u određivanju potrebe za obučavanjem zaposlenih.

- *Analiza sadržaja posla*

Analiza sadržaja posla proučava sadržaj trenutnih i očekivanih radnih mesta. Ova analiza pruža informacije o zadacima koje zaposleni trebaju izvršiti, veštine koje su im potrebne za izvršenje tih zadataka i o minimalnim prihvatljivim standardima uspešnosti zaposlenih.

- *Analiza uspešnosti zaposlenih*

Analiza uspešnosti zaposlenih predstavlja proces koji određuje da li postoji neusaglašenost između uspešnosti zaposlenih i minimalno prihvatljivih standarda uspešnosti koji se određuju u procesu analize sadržaja posla.

- *Anketa o stavovima zaposlenih*

Anketa o stavovima zaposlenih korisna je za određivanje stavova zaposlenih u vezi potrebe za obukom.

- *Analiza populacijskih potreba*

Analiza populacijskih potreba koristi se za određivanje specifičnih potreba u obuci za specifične populacije zaposlenih. Različite populacije zaposlenih često imaju različite potrebe za obukom. Time analiza specifičnih populacijskih potreba postaje sve važnija.

2. Definisanje ciljeva programa obuke

Pre određivanja vrste obuke, moraju se definisati ciljevi programa.

3. Određivanje vrste programa obuke

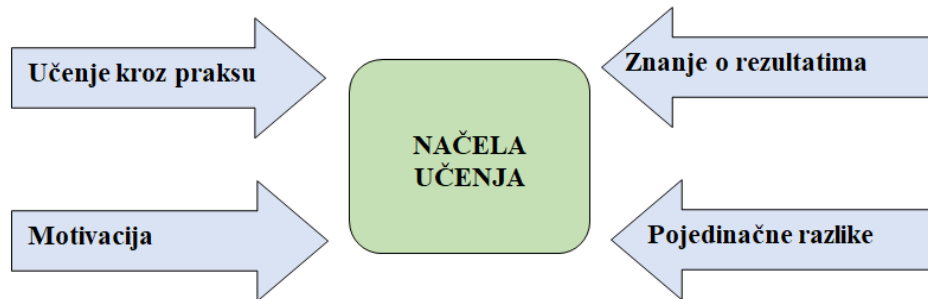
Nakon utvrđene potrebe za obukom i definisanim ciljevima, određivanje vrste potrebnog programa obuke je jednostavno.

Najčešće su korišćene sledeće vrste programa:

- Osnovno znanje. Ovaj vid obučavanja je osmišljen da novim zaposlenim pomogne u sticanju znanja i veština potrebnim za obavljanje posla;
- Izlaganje poslu. Ova vrsta programa obuke se takođe najčešće koristi za nove zaposlene. Zaposleni imaju osnovna znanja o poslu koji treba da obavljaju i pomoću izlaganja poslu oni se obučavaju u određenim područjima u kojima su im potrebna dodatna znanja i veštine;
- Stručno usavršavanje. Ova vrsta obuka se koristi kako bi zaposleni održali poželjni nivo učinkovitosti kao i prilagodili se promenama u procedurama, načinu rada ili promeni tehnologije;

4. Određivanje tehnika obuke

Za određivanje tehnike obuke trebalo bi uzeti u obzir bitna načela učenja kako je prikazano na Slici 6.



Slika 6. Načela učenja

5. Sprovođenje obuke

U zavisnosti od potrebe i odabrane tehnike obuke, lice koje obučava može biti takođe zaposleno u organizaciji ili angažovano kao stručno lice-spoljni saradnik. Koliko često će biti potrebno proveravati napredak zaposlenih zavisi od tehnika obuke koje se primenjuju. Potrebno je odrediti nivo uspešnosti kao i metodu merenja uspešnosti.

6. Evaluacija

Po završetku obuke potrebno je ispitati i pratiti uspešnost u obavljanju posla. Ove informacije su pokazatelji uspeha programa.

4.4 Metode i tehnike obuke i obrazovanja

Nako što se uspostavi potreba za obukom i jasno definišu nove veštine i znanja koja treba da se usvoje potrebno je odabrati odgovarajuću metodu i tehniku obuke. Najjednostavnija podela je na metode obrazovanja i obuke na radnom mestu (on-the –job-training) i metode obrazovanja i obuke van radnog mesta.

Obuka i obrazovanje na radnom mestu su rasprostranjeniji od onih van radnog mesta. U obuke na radnom mestu spadaju stručne prakse, pripravnički staž, individualne instrukcije, mentorstvo i rotacija posla. Prednosti obrazovanja na radnom mestu su povezanost i neposredna upotrebljivost naučenog u obavljanju posla, smanjenje troškova, kontinuitet u radu i dr., dok su nedostaci niži kvalitet rada, mogućnost oštećenja opreme, moguća frustracija kupaca/korisnika

usluga, problemi lica koja obučavaju i sl. Zapravo često se zaboravlja da onaj ko dobro obavlja neki posao ne mora da zna i da prenese to znanje u obučavanju drugih.

Obuke i obrazovnje van radnog mesta. U ove metode spadaju predavanja, audiovizuelne tehnike, programi učenja, učenje pomoću računara, interaktivni video, konferencije i rasprave, simulacije, studije slučaja, role play, poslovne igre i dr (Mašić i Tot, 2012).

Prilikom odabira tehnike obuke neophodno je uzeti u obzir sledeće faktore:

1. Priroda zadatka ili poslova za koje se razvijaju programi obuke;
2. Broj zaposlenih koji će učestvovati u obuci;
3. Finansijska sredstva koja organizacija planira da uloži u obuku i razvoj zaposlenih;
4. Raspoloživost unapred pripremljenih materijala;
5. Vreme potrebno za obučavanje;
6. Adekvatnost prostora za obuku unutar organizacije;
7. Sposobnost pojedinca za koje se razvija obuka.

Prema autoru Quible (2010), tehnike obuke možemo podeliti u tri kategorije, tehnike distribucije informacija, tehnike simulacijske, tehnike obuke na poslu kao što je prikazano u Tabeli 3.

Tehnike distribucije koriste prezentaciju informacija, pojmova i činjenica. Ove tehnike ne pružaju priliku za vežbanje te nisu korisne u situacijama u kojima vežba neophodna za savladavanje materijala koji je prezentovan.

Tehnike simulacije stavljaju zaposlene u veštački prikaz situacije iz stvarnog života, a od zaposlenih se očekuje da se ponašaju kao da je situacija stvarna.

Tehnike obučavanja na poslu su sastavni deo programa obuke se najčešće kombinuju sa izvođenjem stvarnih radnih zadataka. Ove tehnike omogućavaju da zaposleni svoja iskustva sa obuke odmah prenesu na svoj posao.

Tabela 3. Prikaz tehnika obuke

Tehnike distribucije informacija	Tehnike Simulacije	Tehnike obučavanja na poslu
Metoda predavanja Konferencijska metoda Programirano obučavanje Televizija zatvorenog kruga Prezentacije sa slajdovima Učenje na daljinu Stručno usavršavanje na fakultetu	Igranje uloga Metoda slučaja Poslovne igre Metoda „u korpi“ Obučavanje pomoću računara Obučavanje videom Interaktivna videoporuka Virtualna stvarnost	Korporativno učenje Instruiranje na poslu Rotacija posla Obuka uz rad Pravovremeno učenje

Izvor: Quible (2010)

4.5 Značaj razvoja ljudskih resursa i obuke tokom pandemije Covid 19

Prva pojava korona virusa (SARS-CoV-2) zabeležena je u Vuhanu u Kini krajem 2019. godine. Uprkos naporima da se potpunim karantinom i zatvaranjem gradova zaustavi prenos virusa to se ipak nije desilo i širenje virusa se nastavilo i dostiglo nezapamćene razmere da bi 11. marta 2020. godine Svetska zdravstvena organizacija proglasila pandemiju bolesti koju izaziva korona virus (kovid 19). Do kraja marta većina zemalja je bila u karantinu (Hamouche, 2020).

Život i rad svetske populacije su doživeli jednu od najvećih promena koju čovečanstvo pamti. S obzirom na brzo širenje virusa COVID-19, skoro sve zemlje su sprovele nekoliko nefarmaceutskih mera za smanjenje njegovog širenja, jedna od njih je i socijalno distanciranje. Uvedene su mere zaključavanja; ljudi su bili u karantinu; škole, univerziteti su privremeno zatvoreni; putovanja su bila ograničena, zabranjena su bila masovna okupljanja kao i društveni događaji (Brodeur et al., 2020). Dok sa jedne strane imamo borbu za ljudske živote sa druge strane započinje borba za ekonomiju i održivi privredni razvoj (Aleksić, 2022). Uloga upravljanja, ali i razvoja ljudskih resursa je bila jedna od ključnih u ovoj krizi svetskih razmera. Strateška agilnost je ključna za organizacije da se uspešno nose sa ovim velikim društvenim izazovom. One moraju da neguju sposobnosti i veštine potrebne za brzu transformaciju svog poslovanja i prakse upravljanja u suočavanju sa globalnom zdravstvenom krizom. Organizacije treba da budu u stanju da pripreme i preraspodele svoje resurse, da primene odgovarajuće mehanizme i da pravilno koriste organizacione resurse i znanje (Liu et al., 2020).

U ovom kontekstu, novina i složenost pandemije COVID-19 predstavlja značajan izazov koji može ugroziti postizanje ciljeva organizacije. Pandemija je drastično promenila uslove rada u organizacijama. Da bi osigurala svoj kontinuitet poslovanja, većina organizacija je prešla na rad na daljinu (rad od kuće). U prvi plan dolazi rad od kuće kao način rada gde su menadžeri ljudskih resursa zajedno sa menadžmentom organizacije bili primorani brže nego ikada da sprovedu aktivnosti reorganizacije posla, zaposlenih i razvoja u smislu obuke za svakodnevni rad.

Obuka ima važnu ulogu u periodu krize kakva je pandemija (Devyania et al., 2020; Hamouche, 2020). Ona pomaže da se razviju potrebne veštine zaposlenih, da se poveća svest o COVID-19, da se smanji rizik od širenja virusa i spreče problemi mentalnog zdravlja. Takođe, obuka pomaže

u podršci zaposlenima u procesu tranzicije ka radu na daljinu. Iako se tehnologija razvija neverovatnom brzinom, za veliki procenat zaposlenih nije bilo lako da pređe na novi način rada, ne poseduju svi zaposleni odgovarajuće digitalne veštine da se nose sa promenama koje nastaju upotrebom informaciono komunikacionih tehnologija, te je bilo neophodno da se zaposleni obuče za korišćenje istih, što će im pomoći da se njihov rad i komunikacija sa kolegama i menadžerima odvija nesmetano dok su udaljeni sa svojih radnih mesta (Greer & Payne, 2014).

COVID-19 je postavio velike izazove za menadžere, ali je takođe otvorio i nova pitanja koja mogu pomoći organizacijama da usmeravaju svoje buduće akcije. COVID-19 je izazvao kreativnost i inovativnost organizacija i podstakao je diskusije o budućnosti rada. To je ubrzalo promene u upravljanja ljudskim resursima kao i implementaciju scenarija koji se očekuju u budućnost (Hite & McDonald, 2020). Štaviše, to je podstaklo organizacije da preispitaju svoje strategije upravljanja ljudskim resursima i da prevaziđu tradicionalne modele upravljanja ljudskim resursima, pozicioniranjem nove informacione tehnologije kao ključnog partnera za opstanak i osiguranje održivosti njihovog poslovanja.

5. KOMPETENCIJE I KONKURENTSKA PREDNOST

5.1 Pojam kompetencija

U visoko konkurentnom tržištu jezgro kompetencije se pojavilo kao centralni koncept konkurentske strategije. Osnovna kompetencija je skup znanja koji izdvaja organizaciju i obezbeđuje konkurentsku prednost u odnosu na druge. Koncept osnovne kompetencije ima implikacije na strateškom nivou; organizacije treba sistematski da deluju nakon identifikovanja osnovnih kompetencija i njihovog razvoja za održivu konkurentsku prednost (Srivastava, 2005).

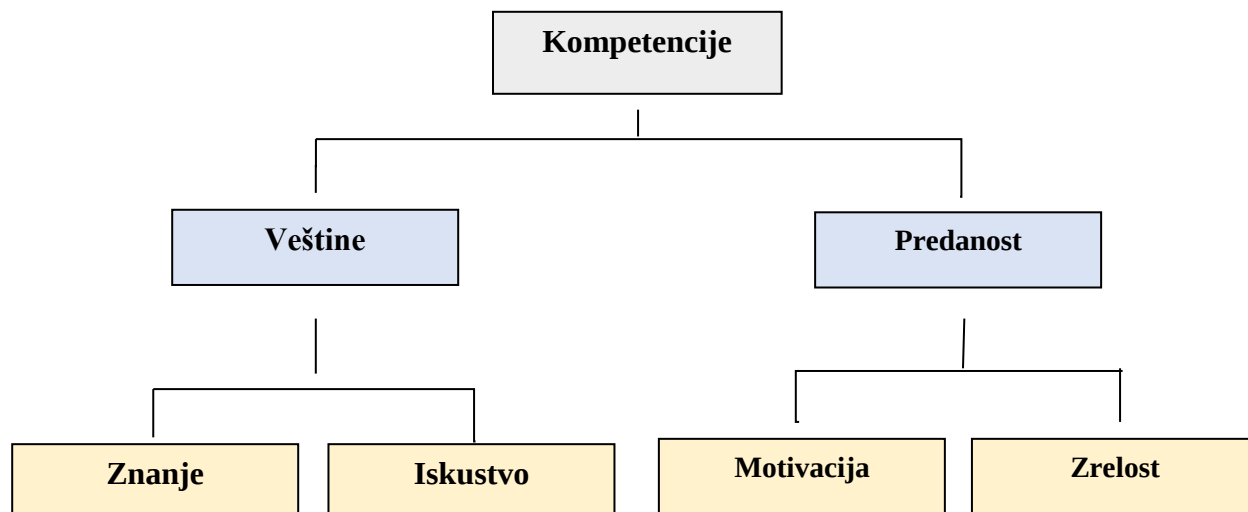
Kompetencije su sposobnosti, veštine, osobine i ponašanja koja doprinose superiornosti ili učinku organizacije. Kompetencije sadrže i tehničke i personalne veštine ali i vidljiva ponašanja. One podrazumevaju i ponašanja kroz procese, veštine i osobine koje nisu direktno vidljive. (Cripe et al., 2011).

Dessler (2007) definiše kompetencije kao lične karakteristike zaposlenog koje se mogu proveriti i koje mu omogućavaju postizanje radnih rezultata. Kompetencije se odnose na one aspekte određenog posla koji se mogu posmatrati i meriti.

Minimalni kriterijumi definisanja pojma kompetencije (Šalabalija, 2018):

- Pojam kompetencija odnosi se na potrebne pretpostavke pojedinca ili grupe koje su neophodne za uspešno izvršavanje složenih zahteva;
- Potrebne pretpostavke za uspešno delovanje obuhvataju kognitivne i nekognitivne komponente (motivacione, etičke, voljne, socijalne);
- Pojam kompetencija podrazumeva visok stepen složenosti, za razliku od, npr., veština, koje pretpostavljaju automatizovane aktivnosti;
- Proces učenja je neophodna pretpostavka za sticanje kompetencija.

Kompetencije označavaju ukupnu spremnost i sposobnost zaposlenog za uspešno obavljanje posla. To je složen pojam, sastavljen od više različitih vrlina kao što su: veštine, znanja, motivacija, način interakcije sa ljudima, predmetima i procesima u okruženju, ponašanja, iskustva i emocionalna i lična zrelost. Na Slici 7 prikazani su faktori kompetencije



Slika 7. Faktori kompetencije (Iveković, 2006)

Kompetencije su znanja, veštine, sposobnosti i ponašanja koji doprinose individualnom i organizacionom učinku.

- Znanje je informacija razvijena ili naučena kroz iskustvo, proučavanje ili istraživanje;
- Veština je rezultat višekratne primene znanja ili sposobnosti;
- Sposobnost je urođeni potencijal za obavljanje mentalnih i fizičkih radnji ili zadataka;
- Ponašanje je vidljiva reakcija pojedinca na određenu situaciju;
- Ciljani nivo stručnosti za svaku kompetenciju će se razlikovati u zavisnosti od pozicije pojedinca i potreba organizacije.

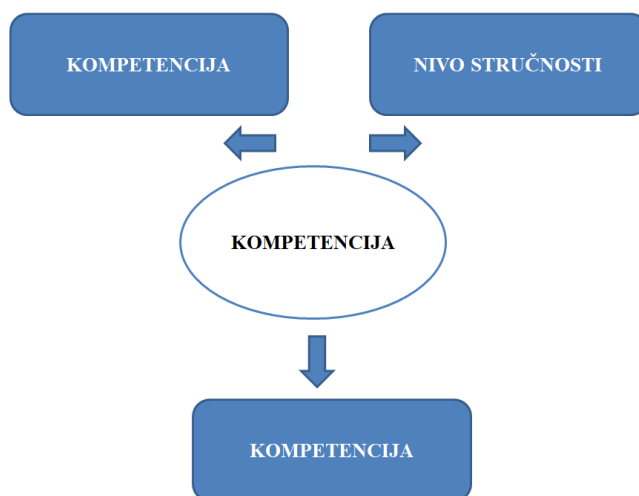
Kompetencija se modelira kao trodimenzionalnu varijabla, koju čine:

- Kompetencija;
- Nivo znanja;
- Kontekst.

Na primer, „Napredni poslovni engleski“ bi se sastojala od kompetencije „engleski jezik“, nivo znanja „napredni“ i kontekst „poslovni“.

Iako organizacija može da identifikuje mnoštvo kompetencija koje poseduje, nisu sve kompetencije „ključne“. Ključne kompetencije su one kompetencije koje omogućavaju organizacijama superiornu prednost, a da bi se smatrala „ključnom“, kompetencija mora ispuniti tri kriterijuma (Agha et al., 2012):

1. Vrednost za kupca: Osnovna kompetencija mora dati značajan doprinos da kupac percipira vrednost;
2. Diferencijacija konkurenata: Bilo koja kompetencija u industriji ne može se definisati kao ključna osim ako je nivo kompetentnosti kompanije superioran u odnosu na sve njene konkurente i trebalo bi da je teško oponašati;
3. Mogućnost proširenja: kompetencija mora biti sposobna da se primeni na nove proizvodne odnosno uslužne oblasti.



Slika 8. Kompetencija kao kombinacija kompetencije, nivoa stručnosti i konteksta (Larson et al., 2007)

Među njihovim brojnim prednostima, kompetencije omogućavaju organizaciji da isporuče veću vrednost svojim klijentima i poboljšaju učinak među svojim zaposlenima. Kompetencije su u funkciji konkurentne prednosti za organizacije. Takođe pristup zasnovan na kompetencijama omogućava organizacijama da razumeju kako vrhunski izvođači posla postižu uspeh, umesto da jednostavno vide šta su postigli. Planiranjem veština i ponašanja potrebnih za uspeh unutar organizacije, organizacija možete da prati sposobnosti pojedinca u svakoj oblasti.

Kompetencije organizacijama omogućavaju da svojim zaposlenima ponude konkurentan program obuke, precizirajući specifične oblasti za poboljšanje i analizirajući njihove prednosti i slabosti. To znači da je veća verovatnoća da će zaposleni koji pohađaju obuku zasnovanu na kompetencijama brže videti rezultate i izbegavati gubljenje vremena na razvijanje nepotrebnih veština (Leishman, 2018).

Razvoj kompetencija ljudskih resursa treba da bude jasno fokusiran na potrebe primene organizacione strategije. Sa fokusom na poslovne potrebe, konkurentske izazove i rastuću potrebu razvoja organizacije se sve više odlučuju za primenu strategiju zasnovanu na kompetencijama za poboljšanje performansi ljudskog kapitala (Gangani et al., 2008).

Pojedini autori objašnjavaju konkurentsku prednost globalne organizacije. Oni smatraju da konkurentska prednost u velikoj meri leži u organizacionoj sposobnosti da prepozna i prenese taktički kroz razne geografske lokacije (Majeed, 2011).

Kompetencije, njihova priroda, sticanje i održavanje, pojavljuju se kao ključna dimenzija ljudskog razvoja za zapošljavanje, organizacionu konkurentsku prednost i ekonomski uspeh (Meyer & Semark, 1996).

Organizacione kompetencije se odnose na sposobnost organizacije da modifikuje, evoluirati ili kombinuje tehnologije ili znanje kako bi nadmašila svoje konkurente. Pored toga, osnovna kompetencija organizacije nije samo njihova glavna poslovna strategija, već utiče i na njihovu konkurentsku prednost i poslovni učinak. U današnjoj ekonomiji zasnovanoj na znanju, kompanije se suočavaju sa velikim promenama u konkurentskom okruženju, kao što su kvantni skokovi u tehnološkim inovacijama, kao i nepredvidive promene na tržištu. Kada organizacije nisu u stanju da se prilagode brzim promenama u okruženju svoje poslovanje jer im nedostaju resursi i sposobnosti za samostalan razvoj, moraju da razmotre načine kako bi proširili svoje konkurentske prednosti u scenarijima žestoke konkurencije, stekli neophodne organizacione resurse i sredstava, te ojačali svoju konkurentsku prednost i profit. Znanje je najvažniji ekonomski resurs za postizanje konkurentske prednosti (Lee et al., 2022).

Mnoge organizacije danas prihvataju agilne metodologije kako bi održale svoju konkurentsku prednost. Stoga, kao odgovor na ovaj novi konkurentski izazov, organizacije su počele da

unapređuju svoje osnovne kompetencije korišćenjem različitih strateških aktivnosti ili alata za poboljšanje svoje konkurentnosti (Lee et al., 2022).

King i saradnici (2001) dali su definiciju kompetencija prema kojoj kompetencije spajaju znanja i veštine, one označavaju i znanja i veštine potrebne za obavljanje posla. Kompetencije stvaraju jedinstvenu prednost organizaciji. Najvažnija strateška imovina su znanje i veština koje organizacija tokom vremena stiče.

Brza simulacija je teška jer zahteva replikaciju upotrebe vremena u učenju.

Prilikom procene važnosti trenutnih ili potencijalnih kompetencija, menadžeri imaju jasan interes da odrede skalu na kojoj će ove kompetencije usmeriti ka stabilnom razvoju organizacije. Mnoge organizacije, međutim, nisu dovoljno spremne da se nose sa identifikovanjem i procenom snaga svojih kompetencija.

Postoje tri glavna kriterijuma koje organizacije mogu da prate da bi odredile strateške snage koje će im dati konkurentsku prednost. Prvo, ključna kompetencija mora sa sobom doneti potencijal za pristup širokom spektru tržišta. Ovo osigurava da proizvod ili usluga imaju početnu vrednost sa dodatnim potencijalom za još veću vrednost. Druga osobina zahteva da ključna kompetencija dodaje korist za kupca od krajnjeg proizvoda ili usluge, što znači da je od suštinskog značaja za konačni rezultat kompanije i da nije zamenljiva. Treći kriterijum zahteva da kompetenciju bude teško i skupo oponašati. Ako je osnovna kompetencija kompanije jedinstvena i dovoljno retka da konkurenti nisu u mogućnosti da je reprodukuju, konkurentska preduzeća neće moći da pariraju njihovom uspehu.

Većina uspešnih kompanija ima jake ključne kompetencije koje koriste za maksimiziranje poslovanja i profita. Na primer, Amazonov cilj da bude „kompanija koja se najviše usredsređuje na kupce na svetu“ oličava osnovnu kompetenciju koja im daje konkurentsku prednost u odnosu na brojne druge prodavce na malo. Kompanije treba da budu svesne da samo zato što im je njihova osnovna kompetencija jednom donela uspeh, možda neće uvek imati prednost kada se tržišta i potrošači promene. Moraju biti u stanju da se promene i prilagode razvijanjem novih, ažuriranih osnovnih kompetencija koje im mogu pomoći da zadrže svoju prednost.

Danas se menadžeri ljudskih resursa suočavaju sa mnogo novih mogućnosti da koriste metode kompetencija za poboljšanje individualne, timske i organizacione performanse.

Tabela 4. Razvoj ljudskih resursa (Gangani et al., 2008)

KOMPETENCIJE			
Kadrovska i selekcija	Edukacija i obuka	Organizacioni razvoj	Upravljanje performansama
Centri za procenu Intervjui bazirani na ponašanju Preporuke Akreditiv Iskustvo	Učenje na distancu Internalni treninzi Eksternalni treninzi	Sistem nagrađivanja Team Building Razvoj karijere EAP/savetovanje Upravljanje uspehom Strateško planiranje	Analiza jaza Povratne informacije sa više ocenjivača (supervizor, samoprocena, kolege, klijenti i dobavljači) Posmatranje Epizodni događaji

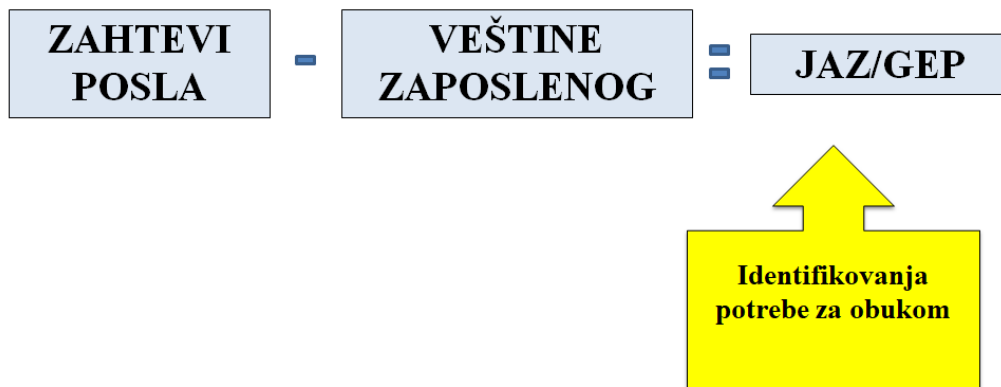
Izvor: (Gangani et al., 2008)

5.2 Jaz između potrebni i postojećih kompetencija

Nedostatak veština opisuje situaciju u kojoj zaposleni usled nedostatka određenih veština ne može adekvatno da obavlja posao. Ovaj nedostatak veština može da se definiše kao neusklađenost između potreba organizacije za veštinama i dostupnih veština radne snage.

Jaz između potrebnih i postojećih veština ima potencijal da smanji nivo produktivnosti kompanije i poveća troškove organizacije. Pored toga, jaz u veštinama može smanjiti profit kompanije i imati negativan uticaj na održivost kompanije. On ne dozvoljava da organizacija raste ili da ostane konkurentna. Merenje potrebnih veština i sposobnosti zaposlenih da obavljaju posao je stoga veoma važna kako bi se postigli ciljevi kompanije (Shivaramu & Murthy, 2019).

Jaz u veštinama je rastojanje između zahteva radnog mesta i veština koje trenutno poseduje osoba na toj poziciji (McKenney & Revees, 2020).



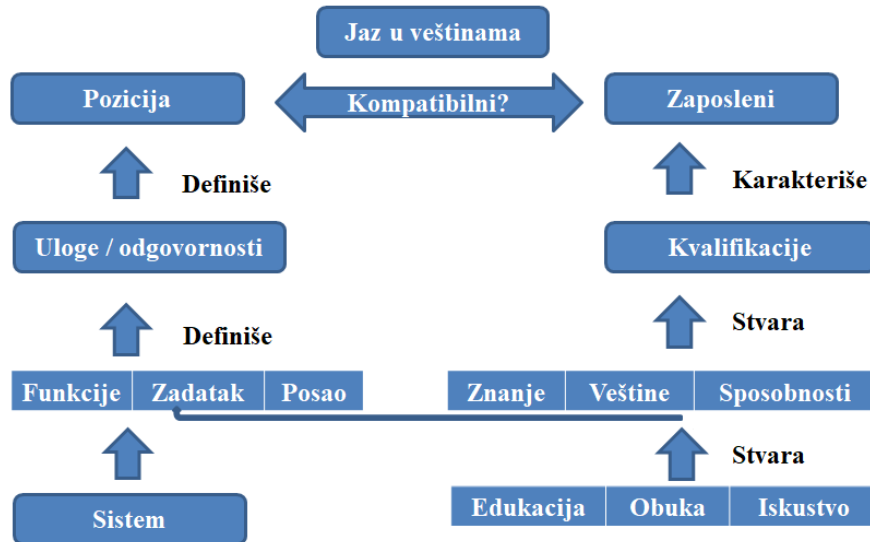
Slika 9. Prikaz jaza potrebnih i postojećih veština zaposlenih (McKenney & Handley, 2019)

Organizacije u svom korpusu znaja shodno vrsti obuke koju pružaju razvijaju sledeće veštine (Robbins, 2005)

- Međuljudske veštine - liderstvo, podučavanje, veštine u javnom informisanju, rešavanje problema, sastavljanje timova, svest o različitim kulturama i druge međuljudske veštine;
- Tehničke - proizvodnja znanja i obuka, prodajni proces, informaciona tehnologija, primena informacionih tehnologija i druge tehničke veštine potrebne za obavljanje posla;
- Poslovne - finansije, marketing, oslonac na proizvodnju, kvalitet, strateško planiranje, kultura organizacije;
- Mandatorne - bezbednost, zdravlje, seksualno uznemiravanje i kako poštovati i druge zakone;
- Uspeh menadžmenta - svaka obuka koja bi pomogla da se poboljša radni učinak zaposlenog pojedinca;
- Rešavanje problema/donošenje odluka - definisanje problema, procena učinka, kreativnost u razvijanju alternative, analiziranje alternative, izbor rešenja;
- Lične - planiranje karijere, planiranje vremena u menadžmentu, dobrobit, lične finansije ili upravljanje novcem, javno izlaganje.

Radna mesta u organizaciji zahtevaju posebne setove veštine. Ovi setovi veština su zaposlenima potrebne kako bi uspešno odgovorili na zahteve radnog mesta. Kada se poredi zaposleni sa radnim mestom, moguća su tri scenarija (McKenney & Handley, 2019):

1. Skup veština zaposlenog je izbalansiran sa potrebama organizacije.
Radno mesto se može adekvatno popuniti i organizacija ne bi trebalo da ima problema.
2. Skup veština zaposlenog je veći od zahteva radnog mesta. Ovo je neefikasna upotreba raspoloživih ljudskih resursi. U ovom slučaju zaposleni moguće neće imati dovoljno izazova i neće biti motivisan te može potražiti posao na drugom mestu. Uz pozitivan jaz, usklađivanje zaposlenih sa drugom, izazovnijom pozicijom moglo bi koristiti i organizaciji i radniku.
3. Kada su zahtevi radnog mesta veći nego postojeće veštine zaposlenog. Ova situacija stvara negativan jaz. Negative razlike između potrebnih i postojećih veština su skupe za organizacije te je neophodno eliminisati te razlike.



Slika 10. Okvir domena (McKenney & Handley, 2019)

5.3 Kompetencije i konkurentska prednost

Konkurentska prednost i ključna kompetencija nisu nužno iste, ali mogu biti (i treba da budu) usko povezani jer je uspešna konkurentska strategija izgrađena na osnovnim kompetencijama i konkurentskim prednostima organizacije. Osnovna kompetencija je skup znanja koji izdvaja organizaciju i obezbeđuje konkurentsku prednost u odnosu na druge. Brojne studija su pokazale da su ključne kompetencije imale značajan uticaj na konkurentsku prednost organizacije (Sabah et al., 2012).

Konkurentsku prednost zasnovanu na nematerijalnim resursima konkurentima je teže oponašati, stoga oni predstavljaju najbitniji izvor održive konkurentske prednosti. To uključuje ljudske resurse, resurse za inovacije i reputaciju. Grant (1991) objašnjava da ljudski resursi pružaju organizaciji veštine, stručnosti, znanje i sposobnost za donošenje odluka. Ljudski resursi su odgovorni za izgradnju osnovnih kompetencija za organizaciju korišćenjem znanja i veština koje akumuliraju tokom vremena. Organizacije koriste nematerijalne resurse kao što su veštine, znanje i stručnost i za razvoj retkih procesa koji će biti teški konkurentima za oponašanje (Kabue & Kilika, 2016).

Pogled na organizaciono ponašanje zasnovan na znanju naglašava važnost znanja da bi organizacije zadržale svoju konkurentsku prednost. Stoga je uspeh razmene znanja od vitalnog značaja jer, ako je uspešan, rezultira zajedničkim intelektualnim kapitalom. Uspeh u razmeni znanja, u velikoj meri, leži u sposobnosti zaposlenih da dele znanje. Važno je da se ova sposobnost razmene znanja prevede u uspeh kroz odgovarajuće prakse upravljanja ljudskim resursima. Sposobnost razmjene znanja je stoga važan faktor koji treba uzeti u obzir pri dizajniranju praksi upravljanja ljudskim resursima (Abdul-Jalal et al., 2013).

5.4 Konkurentska prednost

Koncept konkurentske prednosti formulisao je Porter (1985). Konkurentna prednost, tvrdi Porter, proizilazi iz organizacije koja kreira koncept strategije i vrednosti za svoje kupce tako što biraju tržišta na kojima mogu da oblikuju, predstave i realizuju ciljeve svojim konkurentima stalno poboljšavajući svoj položaj na tržištu. U današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom svetu, gde je razmena ideja brza, „održiva konkurentska prednost“ (engl. “*sustainable competitive advantage*” *SCA*) više nije duboko ukorenjena u materijalnim resursima organizacije, već u nematerijalnim ljudskim resursima organizacije (Hamadamin & Atan, 2019).

Nekoliko svetskih trendova u sferi poslovanja je uticalo na to da značaj menadžmenta ljudskih resursa raste kada je u pitanju poboljšanje performansi i konkurentnosti organizacije:

1. *Globalizacija*. Globalizacija se odnosi na tendenciju organizacija da proširuju svoju prodaju, vlasništvo ili proizvodnju na nova inostrana tržišta. Nekoliko međunarodnih ugovora i sporazuma zasnovanih na slobodnoj trgovini su doprineli takvom načinu poslovanja kao što je NAFTA, CEFTA, EU itd. To za organizaciju sa jedne strane pruža da se plasira na širem, globalno tržištu ali joj i daje zadatak da poveća svoju konkurentnost, poveća produktivnost zaposlenih i radi u skladu sa najnovijim svetskim trendovima u poslovanju. U cilju rešavanja izazova globalizacije kako bismo mogli uspešno da se takmičimo na globalnom nivou, nemamo drugog izbora osim da stalno razvijamo kvalitetne i efikasne ljudske resurse.
2. *Tehnološki napredak*. Mnoga poboljšanja na globalnom nivou podrazumevaju tehnologiju. Menadžeri ljudskih resursa takođe se suočava sa izazovom koji se sastoji u brzom primeni tehnologije radi poboljšanja sopstvenih poslova. Rezultat tehnološkog razvoja i napretka je i tendencija promena u razvoju ljudskih resursa i pokušaju njihovog usklađivanja. Savremena dostignuća su stvorena uz zajedničku saradnju različitih društvenih segmenata, uz učešće moćnih organizacija i visoke primene znanja i novih tehnologija. Na taj način one jačaju svoju lidersku poziciju na tržištu, jačaju svoju ekonomiju, ali i doprinose razvoju čitavog sveta.
3. *Priroda posla*. Tehnologija takođe menja i prirodu posla. Čak i manje složeni poslovi su postali tehnološki zahtevniji. Pored tehnologije promeni prirode posla je doprinelo i

povećanje poslova koji se tiču pružanju usluga u odnosu na proizvodne poslove. Sve to vodi ka zaključku da se od radnika traži manje fizički, a više intelektualni rad. Za menadžere to znači opet da moraju više da se posvete znanju zaposlenih i ljudskom kapitalu.

4. *Radna snaga.* Demografske karakteristike radne snage se menjaju. Radna snaga postaje sve starija. Povećao se broj tzv. netradicionalnih radnika, oni su zaposleni na određeno vreme, na nepuno radno vreme i sl.

Uzimajući u obzir složenost i intenzitet konkurentskih odnosa u globalnoj ekonomiji, na početku XXI veka je mnogo teže ostvariti tržišni uspeh. Razlozi za to se nalaze u sledećim činjenicama (Cvjetković, 2016; Kotler & de Bes, 2015):

- Moć je sa proizvođača prenet na distributere;
- Multinacionalne korporacije postaju sve moćnije;
- Novi proizvodi traju sve kraće;
- Potrošna dobra ne traju tako dugo kao nekad;
- Digitalna tehnologija je dovela do razvoja čitavog niza proizvoda;
- Povećava se broj registrovanih robnih marki i patenata;
- Povećava se broj raspoloživih proizvoda;
- Tržišta su hiperfragmentisana;
- Prostor za oglašavanje je sve zasićeniji;
- Potrošači su postali probirljivi.

Konkurentska prednost znači da organizacija poseduje superiorne kompetencije u odnosu na ostale konkurente u istoj industriji ili superiorne kompetencije u odnosu na prosek u industriji. Ne postoji jedan odgovor o tome šta je konkurentska prednost ili jedan način da se to izmeri. Svaka organizacija mora imati najmanje jednu prednost da bi se uspešno takmičila na tržištu. Ako organizacija ne može da je identifikuje ili je jednostavno nema, konkurenti će je ubrzo nadmašiti i primorati da napusti tržište.

Mnogo je načina da se postigne prednost ali postoje dva osnovna načina: prednost troškova i diferencija. Organizacija koja je u stanju da ostvari superiornost u ceni ili diferencijaciji u stanju je da potrošačima ponudi proizvode po nižim troškovima ili sa većim stepenom diferencijacije i

što je najvažnije, sposobna je da se takmiči sa svojim rivalima. Organizacija koja je u stanju da nadmaši konkurente tokom dužeg vremenskog perioda ima održivu konkurentsku prednost.

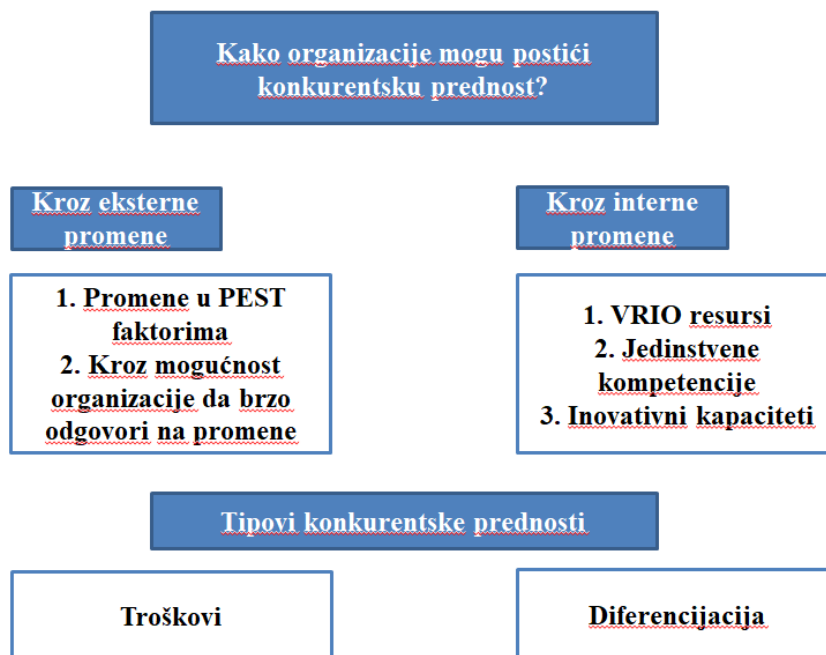
Organizacija može da ostvari prednost nad svojim konkurentima na sledeća dva načina:

- Kroz spoljne promene onda kada se PEST faktori promene.
- Razvijajući ih unutar organizacije kada razvija VRIO resurse. Organizacija može postići prednost troškova ili diferencijacije kada razvija VRIO resurse, jedinstvene kompetencije ili kroz inovativne procese i proizvode.

Promene u PEST faktorima. PEST označava političke, ekonomske, socio-kulturne i tehnološke faktore koji utiču na spoljno okruženje organizacije. Kada se ovi faktori promene, pojavljuju se mnoge mogućnosti koje organizacija može iskoristiti za postizanje superiornosti nad svojim konkurentima.

Unutrašnji ambijent:

- VRIO resursi. Organizacija koja poseduje VRIO (vredne, retke, teške za kopirati i organizovane) resurse ima prednost nad svojim konkurentima zbog superiornosti takvih resursa;
- Jedinstvene kompetencije. Kompetencija je sposobnost uspešnog obavljanja zadataka i predstavlja niz povezanih veština, znanja, sposobnosti i procesa;
- Inovativne mogućnosti. Organizacija najčešće stiče superiornost inovacijama. Inovativni proizvodi, procesi ili novi poslovni modeli pružaju snažnu konkurentnu prednost zahvaljujući prednosti prvog pokretača.



Slika 11. Porterov model konkurentske prednosti (Porter, 1985).

Razvoj Industrija 4.0 stvara mnogo novih mogućnosti za organizacije, ali istovremeno i nekoliko izazova koji proizilaze iz tekuće automatizacije i digitalizacije. Izazovi mikro okruženja se analiziraju korišćenjem PESTEL-okvira uzimajući u obzir političke, ekonomske, socijalne, tehničke, ekološke i pravne faktore (Hecklaua, 2016).

- Politički izazovi: Faktori uključuju vladinu politiku, vođstvo i promene, spoljnotrgovinske politike, unutrašnja politička pitanja i trendove, poresku politiku itd;
- Ekonomski izazovi: Sa tekućim procesom globalizacije, organizacije moraju da se suoče sa skraćenim vremenom izlaska na tržište, kraćim životnim ciklusom proizvoda i potrebom da smanje troškove kako bi ostale konkurentne. Organizacije sada po potrebi ulaze u strateške saveze sa svojim dobavljačima ili konkurentima da bi opstale na tržištu;
- Socijalni izazovi: Jedan od društvenih izazova koji najviše utiču na organizacije danas je demografska promena. Povećanje udaljenog rada (rad od kuće) zahtevaju i nove oblike učenja. Pored toga, procesi postaju složeniji, što dovodi do povećanja radnih mesta sa višim kvalifikacijama. Organizacije treba da kvalifikuju svoje zaposlene za više strateških, koordinacionih i kreativnih zadataka sa većim odgovornostima;

- Tehnički izazovi: Kao rezultat eksponencijalnog rasta tehnologija, organizacije moraju biti u stanju da se efikasno nose sa ogromnom količinom podataka, obimne IT infrastrukture, kao što su komunikacione mreže i Internet protokoli, moraju biti izgrađeni i implementirani;
- Ekološki izazovi: Jedan od glavnih izazova koji se tiče životne sredine su klimatske promene koje se dešavaju. Efikasno korišćenje prirodnih resursa postaje sve značajnije, s obzirom da je većina njih oskudna. Kao rezultat toga, kompanije prepoznaju svoju ulogu u pokretanju održivih rešenja;
- Pravni izazovi: Usklađivanje lokalnih zakonskih okvira sa zakonima drugih zemalja koji se nameću kao što je to slučaj sa zemljama kandidatima za članstvo u Evropskoj Uniji utiče na sve segmente života pa i na organizacije i njene zaposlene.

Organizacija može postići prednost troškova ili diferencijacije kada razvija VRIO resurse, jedinstvene kompetencije ili kroz inovativne procese i proizvode.

- Prednost u troškovima. Porter (1985) je tvrdio da kompanija može postići superiorne performanse proizvodnjom proizvoda ili usluga sličnog kvaliteta, ali po nižim troškovima. U ovom slučaju, kompanija prodaje proizvode po istoj ceni kao i konkurenti, ali ostvaruje veće profitne marže zbog nižih troškova proizvodnje. Kompanija koja pokušava da ostvari prednost u troškovima sledi strategiju liderstva u troškovima. Više profitne marže dovode do daljeg smanjenja cena, više ulaganja u inovacije procesa i na kraju veće vrednosti za kupce.
- Prednost diferencijacije. Prednost diferencijacije postiže se ponudom jedinstvenih proizvoda i usluga po većoj ceni. Strategija diferencijacije se koristi kada se pozicioniranje organizacije bazira na brendiranju, reklamiranju, dizajnu, kvalitetu i razvoju novih proizvoda. Kupci su spremni da plate višu cenu za jedinstvene karakteristike i najviši kvalitet proizvoda ili usluga.

Prednost u troškovima i prednost diferencijacije nisu jedine strategije koje se koriste za sticanje konkurentne prednosti. Strategija inovacija se koristi za razvoj novih ili boljih proizvoda, procesa ili poslovnih modela koji daju prednost u odnosu na konkurente.

U ovoj konkurentskoj eri, u cilju održivog opstanka na tržištu postoji potreba da se identifikuju resursi koji mogu delovati kao nezamenljiv alat za uspeh organizacije. Prema VRIO okviru, ljudski resursi pomažu sticanje konkurentske prednosti pošto ispunjavaju sve kriterijume izvora konkurentske prednosti. Ljudski resursi mogu pozitivno da utiču na konkurentsku prednost organizacije jer visokokvalitetna radna snaga poboljšava procese i rezultate organizacije i na taj način doprinose uspehu i tržišnoj poziciji organizacije (Pahuja, 2017). Sada kada postoji strateška uloga ljudskih resursa ona podrazumeva da su ljudski resursi sposobni da efikasno koriste bilo koji drugi resurs kako bi se stekla prednosti i minimizirale pretnje (Mishra et al., 2008).

Akademici radije ispituju najvažniju korist od visokokvalitetnog upravljanja ljudskim resursima – organizacione performanse i retko preduzimaju drugi korak u istraživanju njegovog uticaja na organizacionu konkurentsku prednost, kao što to čine sledbenici pogleda zasnovanog na resursima.

Naučnici koji se bave istraživanjem u oblasti menadžmenta ljudskih resursa zastupaju stavove da zdravi sistemi ljudskih resursa doprinose poboljšanju produktivnosti i da organizacije koje koriste inovativne prakse u upravljanju ljudskim resursima, finansijski nadmašuju one organizacije koje ih ne koriste. Može se reći da menadžment ljudskih resursa igra sve značajniju ulogu u savremenim organizacijama, te bi stoga prakse ljudskih resursa trebalo da budu u potpunosti integrisane u njihovo konkurentsko upravljanje sistema. Budući da u savremenom svetu konkurentska prednost organizacije leži na njegovim zaposlenima, uloga funkcije upravljanja ljudskim resursima treba da bude uloga strateškog partnera.



Slika 12. Model organizacionog učenja i strateško upravljanje ljudskim resursima za održivu konkurentsku prednost (Khandeker & Anuradha, 2005)

Šta je sve veći broj akademskih istraživača otkrio o odnosu između prakse ljudskih resursa organizacije i njene konkurentske prednost preko ljudi sumirana je u Tabeli 5 hronološkim redom.

Tabela 5. Akademska saznanja o odnosu između HRM-a i konkurentske prednosti preko ljudskih resursa

Autor (godina)	Stavovi
Snell & Dean (1992)	HR prakse poboljšavaju konkurentsku poziciju organizacije stvaranjem superiornih veština, iskustva i znanja koja doprinose ekonomskoj vrednosti firme
Swiercz & Spencer (1992)	HRM je funkcija koja bi mogla biti dragocena imovina i oruđe korporativne strategije
Wright, McMahan & McWilliams (1994)	Posedovanje ispravne kombinacije HR praksi je neophodan uslov za maksimalnu efikasnost ljudskih resursa
Pfeffer (1995)	Postoje međusobno povezane prakse koje karakterišu organizacije koje su efikasne u postizanje konkurentskog uspeha kroz način na koji upravljaju ljudima

Boxall (1996)	Angažovanjem i razvojem talentovanog osoblja i „sinergijom“ njihovog doprinosa u okviru resursa kompanije, HRM može postaviti osnovu za održivu konkurentsku prednost.
Boxall & Purcell (2000)	Uloga koju HR prakse mogu da igraju je izgradnja ljudskih resursa i stimulisanje ljudskog ponašanja koje zapravo predstavljaju prednost
O'Reilly & Pfeffer (2000)	Organizaciji su potrebne kulture i sistemi u kojima ljudi zaista mogu da iskoriste svoje talente, ka i prakse upravljanja koje proizvode izvanredne rezultate
Bontis & Fitz-enz (2002)	Menadžeri upravljaju dinamičnim promenama turbulentnog ekonomskog okruženja i filtriraju ogromne izvore informacija u znanje (ili, još bolje, mudrost), integrisana perspektiva upravljanja ljudskim resursima igra značajnu ulogu
Chen, Liaw & Lee (2003)	HR aktivnosti igraju centralnu ulogu u povezivanju sposobnostima zaposlenih sa zahtevima performansi organizacije.
Laursen & Foss (2003)	Naučnici koji se bave strategijom tvrde da će posebno ljudski resursi biti izvori konkurentsku prednost i da bi stoga prakse ljudskih resursa trebalo da budu centralne za strategiju.
Wright, Gardner & Moynihan (2003)	Stvaranje konkurentske prednosti preko ljudskih resursa zahteva posebnu pažnju na prakse koje najbolje koriste ove resurse.
Khandekar & Sharma (2005)	Prepoznavanjem, razvojem i korišćenjem sposobnosti ugrađenih u kolektivno znanje o članovima organizacije, HRD može igrati veoma važnu ulogu u razvoju ovih sposobnosti kao izvor održive konkurentske prednosti. Organizacije sve više dizajniraju svoje sisteme ljudskih resursa na način koji omogućava zaposlenima da koriste znanja za konkurentsku prednost.
Verreault & Hyland (2005)	Elementi upravljanja ljudskim resursima su ključni za uspešnu implementaciju većine drugih inicijativa upravljanja i postizanje strateških ciljeva organizacije.

Izvor: (Poloski Vokić i Vidović, 2007)

Tržišni udeo je svakako najčešće korišćen instrument za merenje tržišne pozicije organizacije, a podrazumeva izračunavanje procentualnog udela na tržištu koje pripada posmatranoj organizaciji. Ipak, potrebno je napraviti jasnu razliku između apsolutnog i relativnog tržišnog udela. Apsolutni tržišni udeo označava deo ukupnog tržišta koji zauzima pojedinačna organizacija, izraženo u procentima. Obračun se najčešće zasniva na odnosu jedinica prodatih proizvoda i/ili prihoda. Za razliku od apsolutnog tržišnog udela, relativni tržišni udeo je zasnovan na benčmarkingu, odnosno poređenju tržišnog učešća pojedinačne organizacije i tržišnog učešća najvećeg konkurenta (Hristov, 2020).

5.5 Strateške prakse upravljanja ljudskim resursima i održiva konkurentska prednost

Značaj strateškog upravljanja ljudskih resursa kao i uticaj ljudskih resursa na performanse organizacije je sve više priznat u literaturi. Broj studija koje podržavaju značajnu vezu je u porastu. Strateško upravljanje ljudskim resursima se može definisati kao proces upravljanja ljudima na način koji optimizuje poslovne ciljeve. U osnovi, strateški menadžment ljudskih resursa je proces koji pomaže kompanijama da usklade svoje HR aktivnosti sa širom poslovnom strategijom i ciljevima. Strateško upravljanje ljudskim resursima uključuje identifikaciju i određivanje prioriteta vještina, kompetencija i iskustava potrebnih za uspjeh u vašoj organizaciji. Nakon toga, razvija plan kako da iskoristi te vještine za postizanje ciljeva organizacije. Na konkurentnost organizacije u velikoj mjeri su uticali tehnološki napredak, globalizacija i drugi faktori. U međuvremenu, literatura o konkurentskoj prednosti je obilna, posebno o determinantama održivosti. Brojni autori su istakli faktore kao što su dinamičke sposobnosti organizacije, inovacije, intelektualni kapital i ljudski resursi. Pored toga, neki autori tvrde da za postizanje dugoročne konkurentske prednosti postoji potreba da organizacije razvijaju svoje ljudske resurse na sistemski način koji će joj omogućiti da koristi svoje prećutno znanje kako bi imala prednost nad svojim konkurentima (Hamadamin & Atan, 2019). Povećanje strateških koncepata i menadžmenta daje prostor organizaciji da razmisli o tome kako mogu strateški pozicionirati svoju organizaciju kako bi bila u stanju da se efikasno takmiči na tržištu. Nakon toga, organizacija će razvijati više interesovanja za to kako može da iskoristi potencijal svojih ljudskih resursa uz kvalitetno upravljanje koje doprinosi procesu sticanja konkurentske prednosti (Allui & Sahni, 2016).

Strateško upravljanje ljudskim resursima predstavlja usklađivanje HR politika i odlučivanja sa organizacionom strategijom i misijom. Promene u strategiji zahtevaju i promene pravca u strategiji upravljanja ljudskim resursima kako bi obezbedili da zaposleni poseduju znanja i vještine koje su u skladu sa organizacionom strategijom.

Planiranje je deo procesa menadžmenta fokusiran na budućnost. Postavljanje ciljeva i razvoj planova za buduće akcije je važno zbog kompleksnosti poslovnog okruženja. Sposobnost da strateškog mišljenja znači sposobnost predviđanja promena u okruženju kako bi se ostvarila prednost u odnosu na konkurente. Razvoj planova, uz najbolju upotrebu postojeće opreme i

veštih profesionalaca koji su adekvatno selektovani i obučeni a sve sa ciljem stvaranja konkurentne prednosti.

Obuka i razvoj ljudskih resursa pomažu organizaciji da uveća svoje potencijale i stvori veću organizacionu produktivnost. Stručnjaci za obuke i razvoj ljudskih resursa obezbeđuju zaposlenima da savladaju promene na različite načine. Različite promene mogu da utiču na promenu u strategiji. Neke od takvih promena su i nove zakonske regulative, ekonomski ili demografski faktori. Promene u organizacionoj strategiji ili strukturi mogu rezultirati promene u organizaciji posla, radnim zadacima i sl. Zaposleni treba da budu informisani o promenama u procedurama ili politikama i potrebno ih je obučiti kako da se nose sa njima (DeCenzo et al., 2016).

Studija o uticaju obuka i obrazovanja zaposlenih na poslovne rezultate koja je svakako najobuhvatnija studija u ovoj oblasti a u kojoj je sprovedeno istraživanje u 26 različitih zemalja Evrope u 6000 organizacija a koja je dokazala pozitivan uticaj obuke i obrazovanja na smanjenje fluktuacije, povećanje učinka, profita i porast cena akcija (Hansson, 2001). Druga značajna studija o uticaju obuke i obrazovanja na poslovanje organizacije je sprovedena na teritoriji Velike Britanije u kojoj je dokazano da ulaganje u obrazovanje zaposlenih dobijenim profitom prevazilazi troškove po zaposlenom, da učinkovitije organizacije zapošljavaju obrazovane zaposlene i da različite vrste treninga utiču na poboljšanje različitih rezultata (Tamkin et al., 2004).

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1 Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja odnosi se na razvoj modela kompetencija prema potrebama organizacija različitih karakteristika, u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

Organizacije u različitim industrijama i sektorima teže da steknu konkurentsku prednost u današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju. Jedan od ključnih faktora koji doprinosi konkurentske prednosti je prisustvo kvalifikovane i sposobne radne snage. Modeli kompetencija služe kao dragoceno sredstvo za definisanje znanja, veština, sposobnosti i ponašanja potrebnih za uspešno obavljanje specifičnih uloga u organizaciji. Međutim, razvoj modela kompetencija koji su prilagođeni jedinstvenim potrebama i karakteristikama organizacija u različitim kontekstima i zahtevima predstavlja značajne izazove.

Problem leži u nedostatku sveobuhvatnog razumevanja kako efikasno razviti i primeniti modele kompetencija koji su usklađeni sa potrebama organizacija sa različitim karakteristikama za postizanje konkurentske prednosti. Organizacije se razlikuju u pogledu sektora, organizacione strukture, strateških ciljeva, kulture i tržišnih uslova, što otežava stvaranje standardizovanog modela kompetencija, koji se može univerzalno primeniti. Štaviše, identifikacija i procena ključnih kompetencija koje direktno doprinose konkurentske prednosti su složeni zadaci koji zahtevaju pažljivu analizu i evaluaciju.

Pored toga, integrisanje modela kompetencija u postojeće HR procese i obezbeđivanje prihvatanja i angažovanja zaposlenih predstavlja značajne izazove. Organizacije možda već imaju uspostavljene sisteme ljudskih resursa koji se ne mogu lako prilagoditi novorazvijenim modelima kompetencija. Otpor promenama i skepticizam među zaposlenima u pogledu prednosti pristupa zasnovanog na kompetencijama dodatno komplikuju proces implementacije.

Konačno, dugoročna održivost modela kompetencija je pod znakom pitanja. Organizacije se vremenom razvijaju, a poslovno okruženje je podložno stalnim promenama. Kompetencije koje su nekada bile relevantne, mogu postati zastarele, dok se mogu pojaviti nove kompetencije. Obezbeđivanje da modeli kompetencija ostanu prilagodljivi i ažurirani je ključno za njihovu kontinuiranu efikasnost u doprinosu konkurentske prednosti.

Stoga se iskaz problema ovog istraživanja može sažeti na sledeći način: Postoji potreba za razvojem efektivnih modela kompetencija, koji su prilagođeni potrebama organizacija sa različitim karakteristikama kako bi se postigla konkurentna prednost.

Baveći se ovim problemom, organizacije mogu steći uvid i uputstva o tome kako da razviju i implementiraju modele kompetencija koji efikasno podržavaju njihove strateške ciljeve i povećavaju njihovu konkurentnu prednost. Ovo istraživanje ima za cilj da pruži vredne preporuke i najbolje prakse za HR profesionalce i organizacione lidere koji žele da iskoriste modele kompetencija kao strateško sredstvo za uspeh u svojim industrijama i kontekstima.

6.2 Cilj i hipoteze istraživanja

U radu su postavljena tri cilja – teorijski, operativni i praktični.

Ciljevi vezani za teorijski okvir:

- Analiza sadržaja savremene literature iz oblasti razvoja ljudskih resursa;
- Definisanje elemenata razvoja ljudskih resursa;
 - Pregled postojećih modela razvoja ljudskih resursa;
 - Definisanje procesa obuke i razvoja ljudskih resursa;
 - Definisanje donosioca odluka o obukama i razvoju ljudskih resursa;
 - Definisanje elemenata konkurentnosti;
 - Prikaz dosadašnjih rezultata.

Operativni cilj će se dostići kroz:

- Utvrđivanje razlike između postojećih i potrebnih veština u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje zastupljenosti elemenata procesa obuke i razvoja ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje donosioca odluka o obukama i razvoju ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje nosioca konkurentnosti u ispitivanim organizacijama;
- Utvrđivanje uticaja obuke i razvoja ljudskih resursa na sticanje konkurentne prednosti u ispitivanim organizacijama;

- Utvrđivanje nedostataka u procesima obuke i razvoja ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama;
- Komparativnu analizu obuka i razvoja ljudskih resursa u ispitivanim organizacijama u odnosu na njihove različite karakteristike.

Hipoteze istraživanja definisane su u skladu sa predmetom i operativnim ciljevima istraživanja.

H0: Obuka i razvoj ljudskih resursa su u funkciji sticanja konkurentske prednosti.

H1: U ispitivanim organizacijama različitih karakteristika postoji razlika (jaz) između postojećih i potrebnih kompetencija.

H2: U ispitivanim organizacijama top menadžment je zadužen za donošenje odluka o obukama i razvoju ljudskih resursa.

H3: U ispitivanim organizacijama različitih karakteristika različiti elementi obuke predviđaju konkurentsku prednost.

6.3 Uzorak

Istraživanje je sprovedeno na 454 zaposlena na rukovodećim i nerukovodećim pozicijama na teritoriji Republike Srbije, Republike Srpske i Republike Poljske. Ispitanici su zaposleni u organizacijama različitih karakteristika, u smislu veličine, delatnosti i vlasništva.

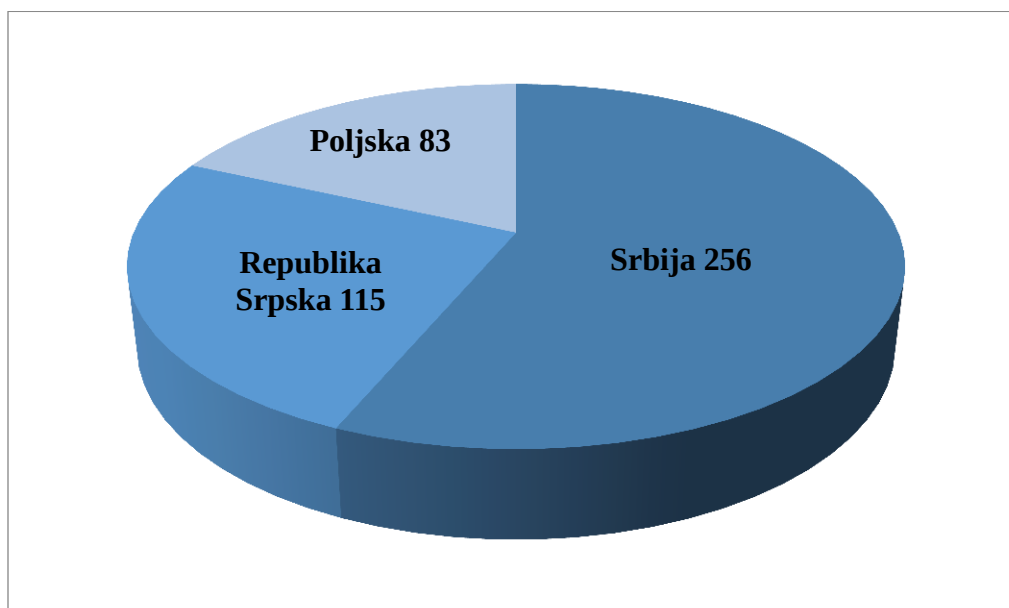
Struktura uzorka prema sedištu organizacije u kojoj zaposleni rade je podeljena na tri kategorije prema državama – Republika Srbija, Republika Srpska i Republika Poljska (Tabela 6).

Tabela 6. Struktura uzorka prema državi u kojoj se nalazi sedište organizacije

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Republika Srbija	256	56,4	56,4	56,4
Republika Srpska	115	25,3	25,3	81,7
Republika Poljska	83	18,3	18,3	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Rezultati frekventne analize pokazuju da je u istraživanje uključeno 256 (56,4%) zaposlenih iz Republike Srbije, 115 (25,3%) iz Republike Srpske i 83 (18,3%) ispitanika je zaposleno u organizaciji koja ima sedište u Republici Poljskoj. Grafički prikaz strukture uzorka prema državi u kojoj organizacija ima sedište prikazano je na Grafikonu 1 ispod teksta.

Grafikon 1. Grafički prikaz uzorka prema državi u kojoj se nalazi sedište organizacije



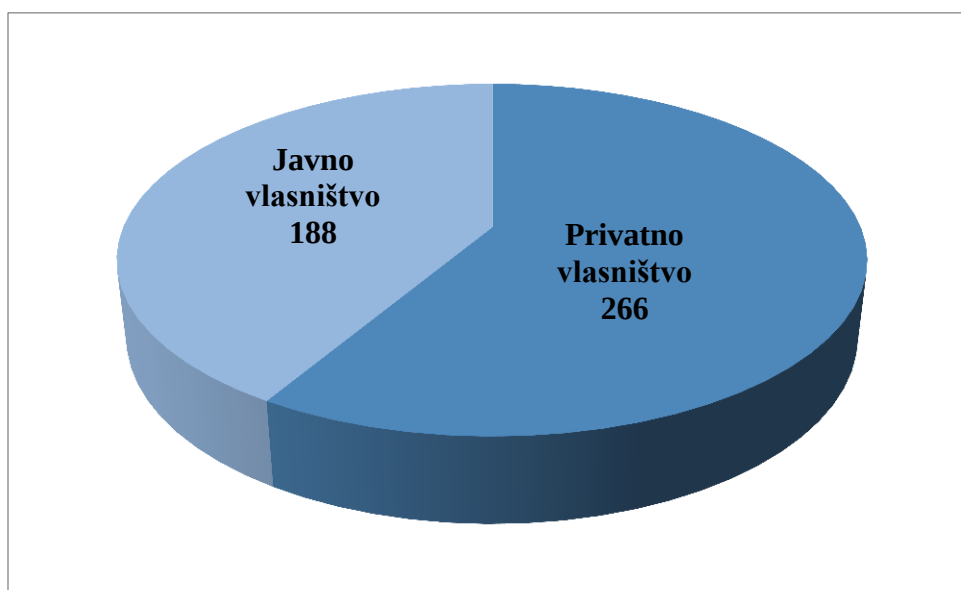
Struktura uzorka prema tipu vlasništva preduzeća u kojim zaposleni rade definisana je kroz dve kategorije (Tabela 7) na organizacije koje su u privatnom vlasništvu i organizacije koje su u javnom – državnom vlasništvu.

Tabela 7. Struktura uzorka prema tipu vlasništva preduzeća

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Privatno vlasništvo	266	58,6	58,6	58,6
Javno vlasništvo	188	41,4	41,4	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Rezultati frekventne analize grafički su prikazane na Grafikonu 2 ispod teksta, a koji pokazuje da je u istraživanje uključeno 266 (58,6%) zaposlenih iz organizacija koje imaju privatno vlasništvo i 188 (41,4%) zaposlenih koji rade u organizacijama koji su u javnom vlasništvu.

Grafikon 2. Grafički prikaz strukture uzorka prema tipu vlasništva preduzeća



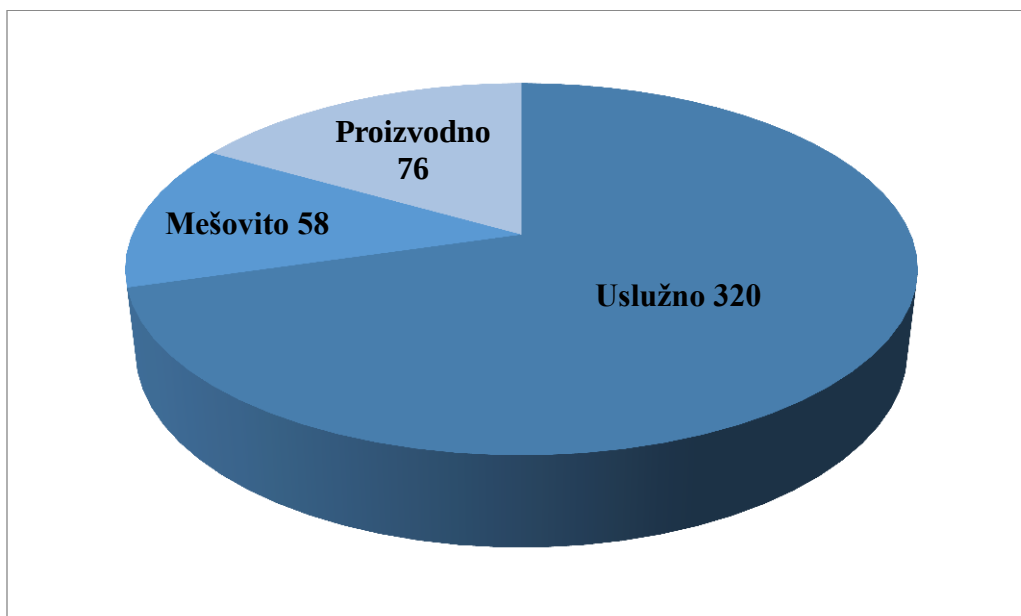
Struktura uzorka prema delatnosti organizacije u kojoj zaposleni rade uključuje tri kategorije – uslužno, mešovito i proizvodno (Tabela 8).

Tabela 8. Struktura uzorka prema delatnosti organizacije

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Uslužno	320	70,5	70,5	70,5
Mešovito	58	12,8	12,8	83,3
Proizvodno	76	16,7	16,7	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Rezultati frekventne analize ilustrovani na Grafikonu 3 ispod teksta pokazuju da je u istraživanje uključeno 320 (70,5%) zaposlenih koji rade u uslužnim preduzećima, 58 (12,8%) zaposlenih radi u organizacijama mešovite delatnosti, dok 76 (16,7%) zaposlenih radi u organizacijama proizvodne delatnosti.

Grafikon 3. Grafički prikaz strukture uzorka prema delatnosti organizacije



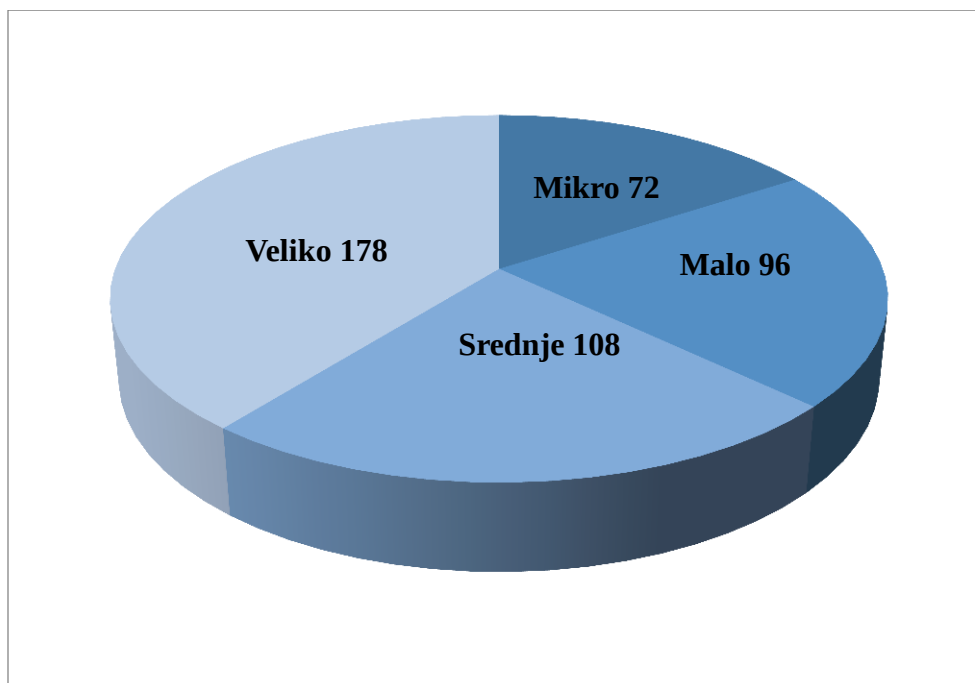
Struktura ispitanika prema veličini organizacije u kojoj zaposleni rade je podeljena na 4 kategorije – mikro, malo, srednje i veliko (Tabela 9).

Tabela 9. Struktura uzorka prema veličini organizacije

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Mikro	72	15,9	15,9	15,9
Malo	96	21,1	21,1	37,0
Srednje	108	23,8	23,8	60,8
Veliko	178	39,2	39,2	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Istraživanje je obuhvatilo 72 (15,9%) zaposlena koji rade u kategoriji mikro organizacija, 96 (21,1%) ispitanika radi u kategoriji malih preduzeća, 108 (23,8%) ispitanika radi u kategoriji srednjih preduzeća, dok 178 (39,2%) ispitanika radi u kategoriji velikih preduzeća. Rezultati strukture zaposlenih uključenih u istraživanje prikazani su na Grafikonu 4 ispod teksta.

Grafikon 4. Grafička struktura uzorka prema veličini organizacije



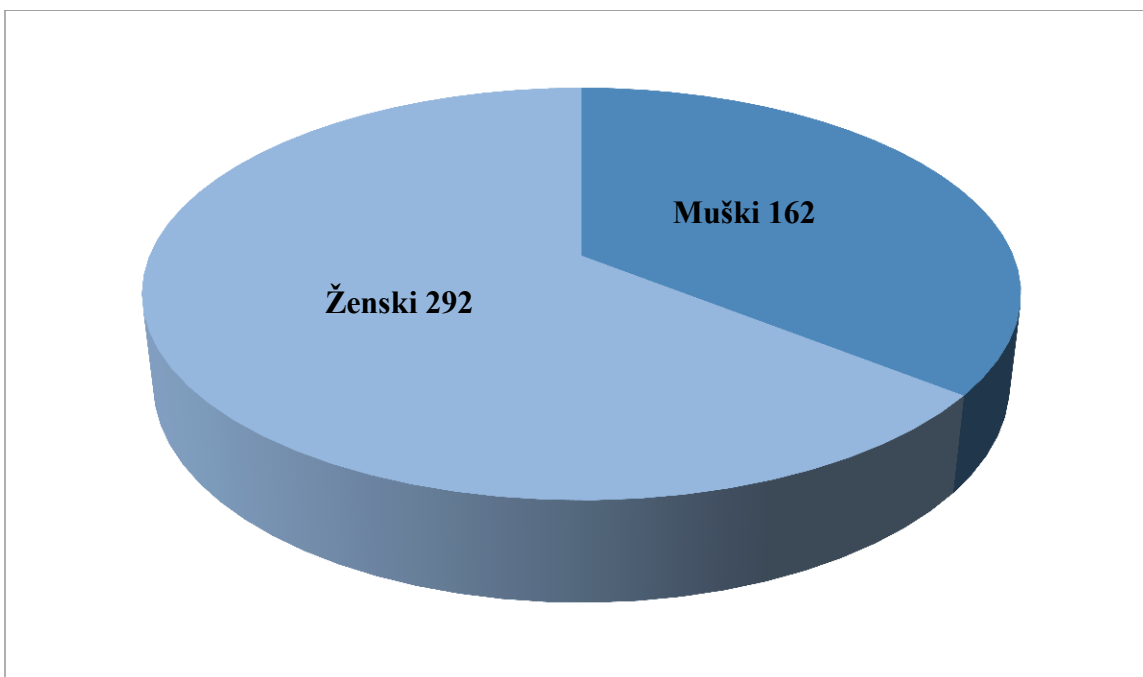
Struktura uzorka prema polu, definisana je kroz dve kategorije – mušku i žensku kategoriju, kao što je prikazano u Tabeli 10 ispod teksta.

Tabela 10. Struktura uzorka prema polu zaposlenih

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Muški	162	35,7	35,7	35,7
Ženski	292	64,3	64,3	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Prema dobijenim rezultatima na Grafikonu ispod teksta prikazano je da je istraživanjem obuhvaćeno 162 (35,7%) ispitanika muškog pola i 292 (64,3%) ispitanika ženskog pola.

Grafikon 5. Grafički prikaz strukture uzorka prema polu zaposlenih



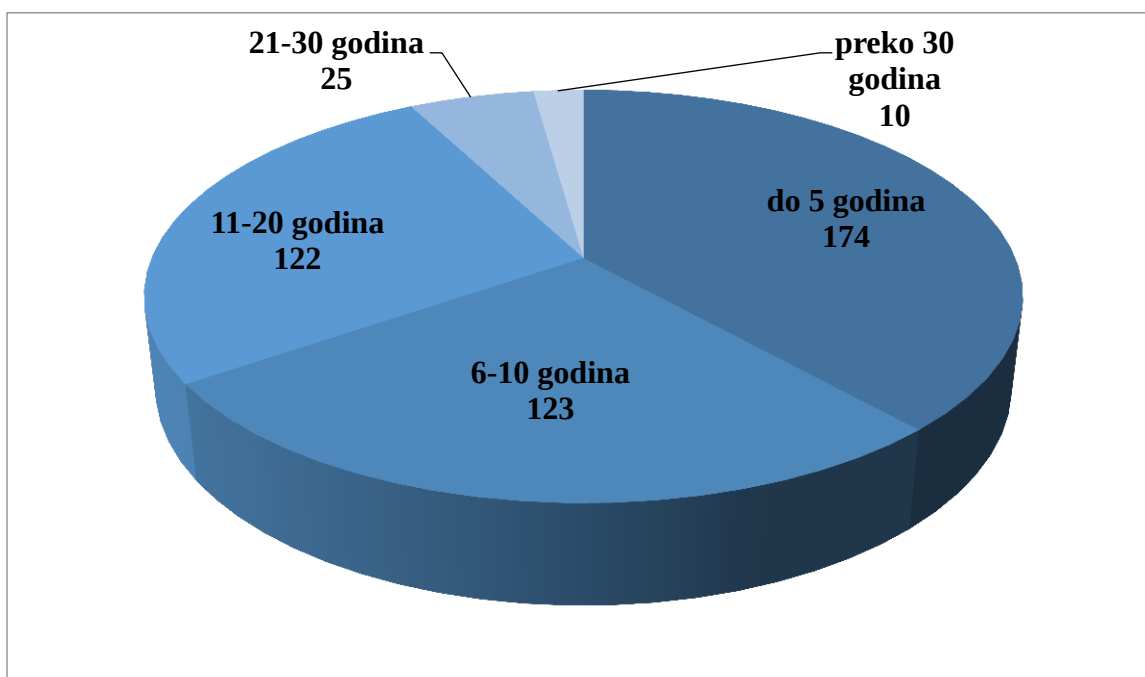
Struktura kategorija radnog staža prikazana je u Tabeli 11 ispod teksta. Analizom su obuhvaćene sledeće kategorije – do 5 godina radnog staža, 6-10 godina radnog staža, 11-20 godina radnog staža, 21 do 30 godina radnog staža i preko 30 godina radnog staža.

Tabela 11. Struktura uzorka prema godinama radnog staža zaposlenih

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
do 5 godina	174	38,3	38,3	38,3
6-10 godina	123	27,1	27,1	65,4
11-20 godina	122	26,9	26,9	92,3
21-30 godina	25	5,5	5,5	97,8
preko 30 godina	10	2,2	2,2	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Rezultati frekventne analize ukazuju da 174 (38,3%) ispitanika ima radni staž do 5 godina, 123 (27,1%) ispitanika ima radni staž od 6-10 godina, 122 (26,9%) ispitanika ima radni staž u opsegu od 11 do 20 godina, 25 (5,5%) ispitanika ima radni staž od 21 do 30 godina i 10 (2,2%) ima radni staž preko 30 godina. Na Grafikonu ispod teksta, dat je grafički prikaz rezultata.

Grafikon 6. Grafički prikaz strukture uzorka prema radnom stažu zaposlenih



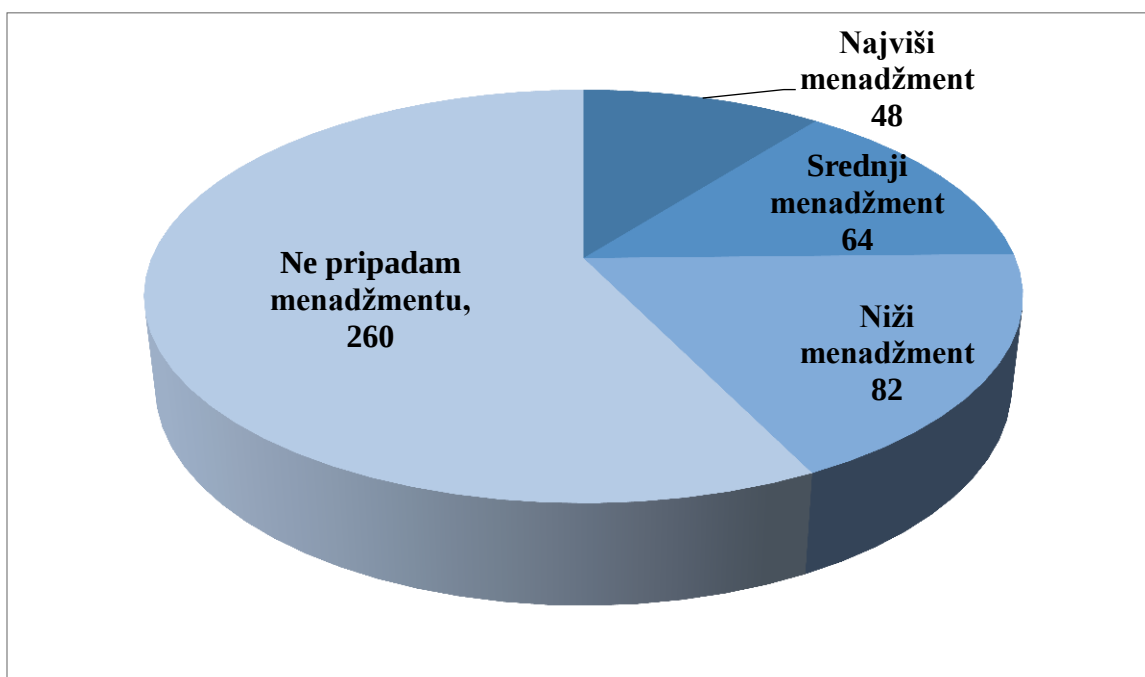
Prema rezultatima u Tabeli 12 utvrđuje se da zaposleni u organizaciji pripadaju jednoj od sledećih pozicija – najviši menadžment, srednji menadžment, niži menadžment i ne pripada menadžmentu.

Tabela 12. Struktura uzorka prema poziciji u organizaciji

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Najviši menadžment	48	10,6	10,9	10,9
Srednji menadžment	64	14,1	14,5	25,3
Niži menadžment	82	18,0	18,8	41,2
Ne pripadam menadžmentu	260	57,3	58,8	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Analizom je utvrđeno da 48 (10,6%) ispitanika pripada najvišem menadžmentu, 64 (14,1%) ispitanika pripada srednjem menadžmentu, 82 (18%) ispitanika pripada nižem menadžmentu, dok 260 (57,3%) ispitanika ne pripada menadžmentu, dakle, radi na nerukovodećoj poziciji.

Grafikon 7. Grafički prikaz frekvencije uzorka prema poziciji u organizaciji



U Tabeli 13 ispod teksta prikazana je struktura odgovora na pitanje da li je služba za ljudske resurse prisutna u organizaciji u kojoj rade zaposleni uključeni u ispitivanje.

Tabela 13. Prisustvo HRM službe u organizaciji

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	326	72,8	72,8	72,8
Ne	128	28,2	28,2	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Prema rezultatima na Grafikonu utvrđuje se da je 326 (72,8%) zaposlenih istaklo da u organizaciji u kojoj rade postoji HRM služba, dok je njih 128 (28,2%) istaklo da u organizaciji nemaju HRM službu organizacije.

Grafikon 8. Grafički prikaz frekvencije odgovorana na pitanje da li postoji HR službe u organizaciji

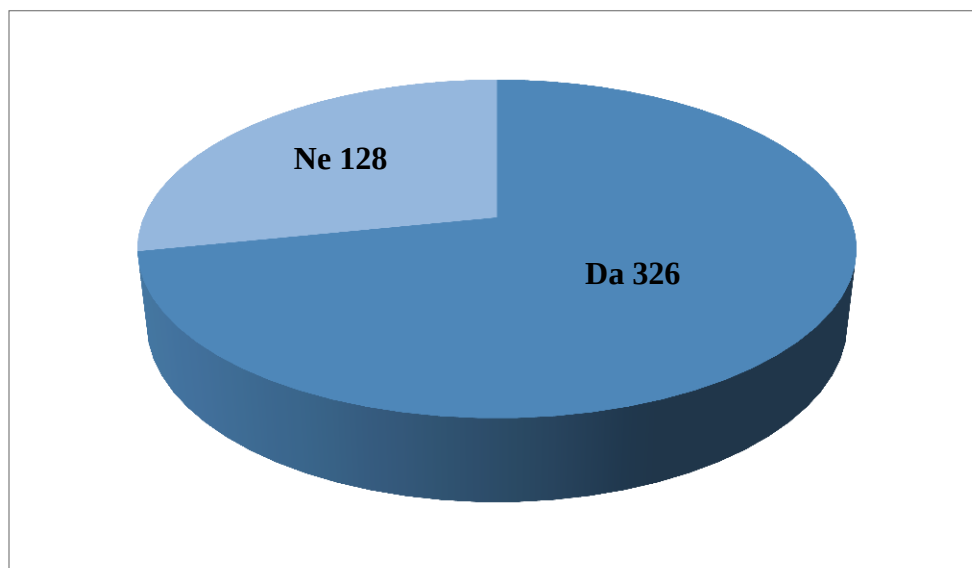


Tabela 14 ispod teksta ukazuje na strukturu broja zaposlenih u HR sektoru. Odgovori su definisani kroz četiri kategorije – 1 zaposleni, do 3 zaposlena, do 5 zaposlenih i više od 5 zaposlenih.

Tabela 14. Broj zaposlenih u HR sektoru

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	92	20,3	28,2	28,2
do 3	68	15,0	20,9	49,1
do 5	40	8,8	12,3	61,3
više od 5	126	27,8	38,7	100,0
Ukupno	326	100,0	100,0	

Analizom je utvrđeno da 20,3% (92) organizacija uključenih u istraživanje ima 1 zaposlenog u sektoru za ljudske resurse, 15% (68) ima do 3 zaposlena, 8,8% (40) ima do 5 zaposlenih u organizaciji, dok je 27,8% (126) organizacija ima više od 5 zaposlenih u službi za ljudske resurse. Rezultati strukture broja zaposlenih i sektoru za ljudske resurse prikazan je na Grafikonu ispod teksta.

Grafikon 9. Grafički prikaz frekvencije broja zaposlenih u HR sektoru

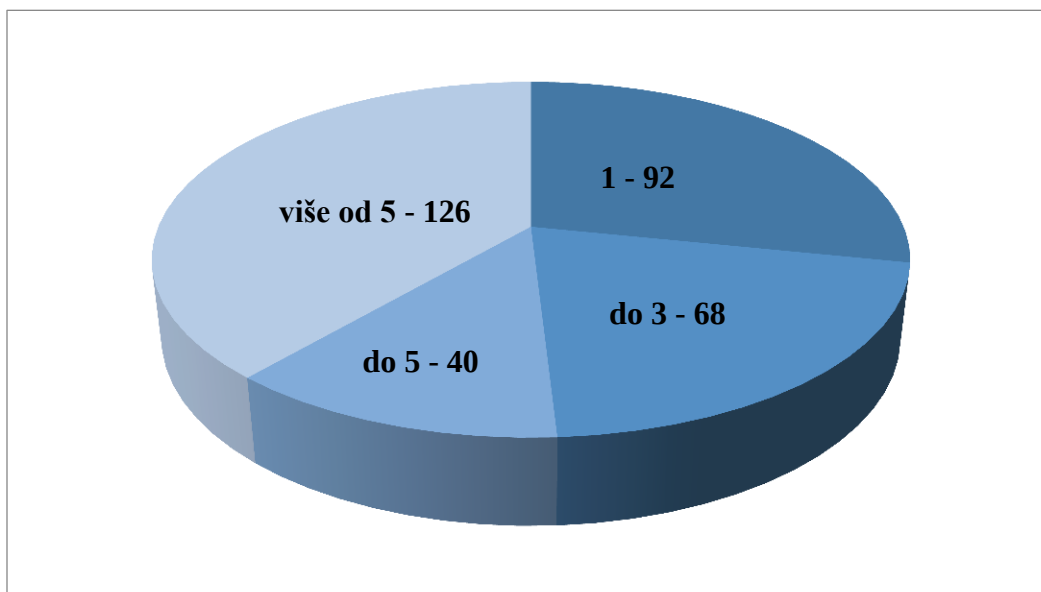


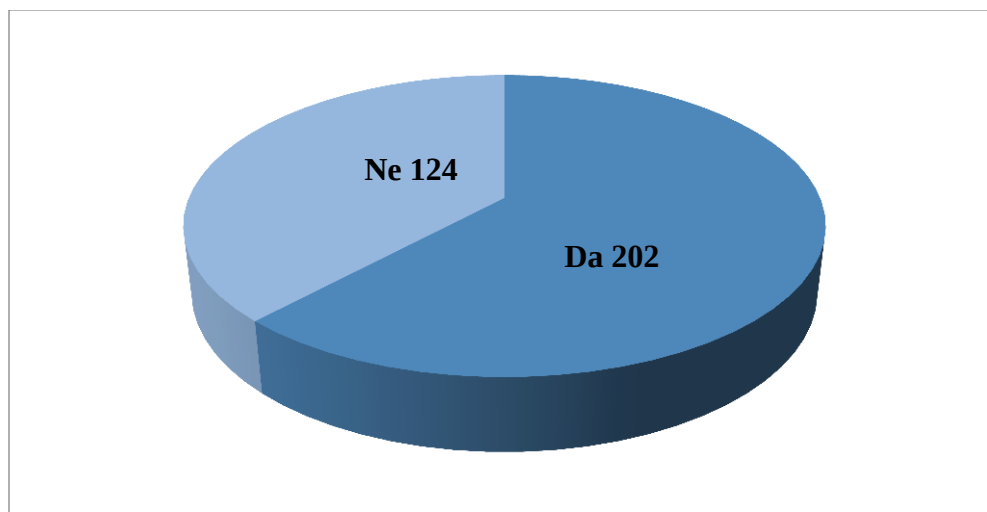
Tabela 15 pokazuje da li je HR uključen u strateško odlučivanje organizacije. Rezultati frekventne analize su prikazani u Tabeli ispod teksta.

Tabela 15. Da li je HR uključen u strateško odlučivanje?

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	202	62,0	62,0	62,0
Ne	124	38,0	38,0	100,0
Ukupno	326	100,0	100,0	

Na osnovu rezultata frekventne analize utvrđeno je da je 202 (62%) zaposlena istaklo da je HR uključen u strateško odlučivanje, dok je njih 124 (38%) procenilo da HR nije uključen u strateško odlučivanje organizacije. Rezultati učestalosti uključenosti, odnosno neuključenosti služne za ljudske resurse u strateško odlučivanje prikazano je na Grafikonu ispod teksta.

Grafikon 10. Da li je HR uključen u strateško odlučivanje?



Rezultati ispod teksta, u Tabeli 16 pokazuju pre koliko vremena su zaposleni u organizacijama imali poslednju obuku. Oko polovine ispitanika, tačnije njih 220 (48,5%) je imalo poslednju obuku pre 6 meseci, njih 100 (22%) je istaklo da je poslednju obuku imalo pre godinu dana, njih 62 (13,7%) je imalo obuku pre tri godine, dok njih 72 (15,9%) je istaklo da nije imalo obuku.

Tabela 16. Poslednja održana obuka u organizaciji

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
6 meseci	220	48,5	48,5	48,5
1 godina	100	22,0	22,0	70,5
3 godine	62	13,7	13,7	84,1
nisam imala obuku	72	15,9	15,9	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Grafikon 11. Grafički prikaz frekvencije odgovora na pitanje kada je u organizaciji održana poslednji put obuka

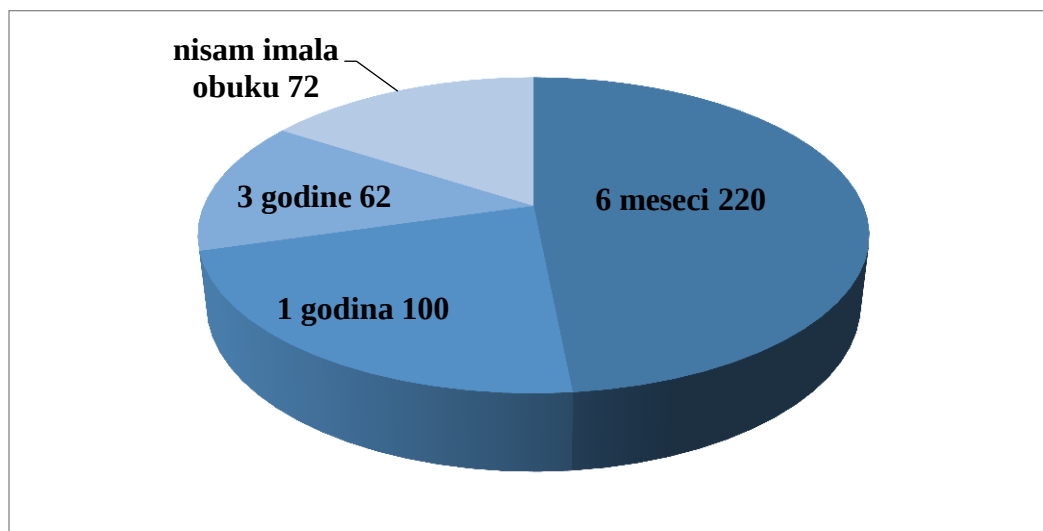


Tabela 17 ispod teksta ukazuje na osnovu čega se organizuju obuke u organizaciji. Ponuđeni okviri u okviru upitnika su bili – prema utvrđenom planu, prema potrebama posla, prema ponudi tržišta i nezavisno od bilo čega.

Tabela 17. Motivi organizovanja obuke u organizaciji

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Utvrđen plan	121	26,7	26,7	26,7
Potreba posla	274	60,4	60,4	87,0
Ponuda tržišta	29	6,4	6,4	93,4
Nezavisno od bilo čega	30	6,6	6,6	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Prema rezultatima frekventne analize prikazanih na Grafikonu 12 utvrđeno je da je 121 (26,7%) ispitanik istakao da se obuke organizuju prema utvrđenom planu. Najveći broj ispitanika - 274 (60,4%) je istakao da se obuke organizuju na osnovu potreba posla, 29 (6,4%) ispitanika je istaklo da se obuke organizuju na osnovu ponude tržišta, dok je 30 (6,6%) ispitanika procenilo da se obuke u njihovoj organizaciji organizuju nezavisno od bilo čega.

Grafikon 12. Grafički prikaz frekvencije odgovora o razlozima organizovanja obuka

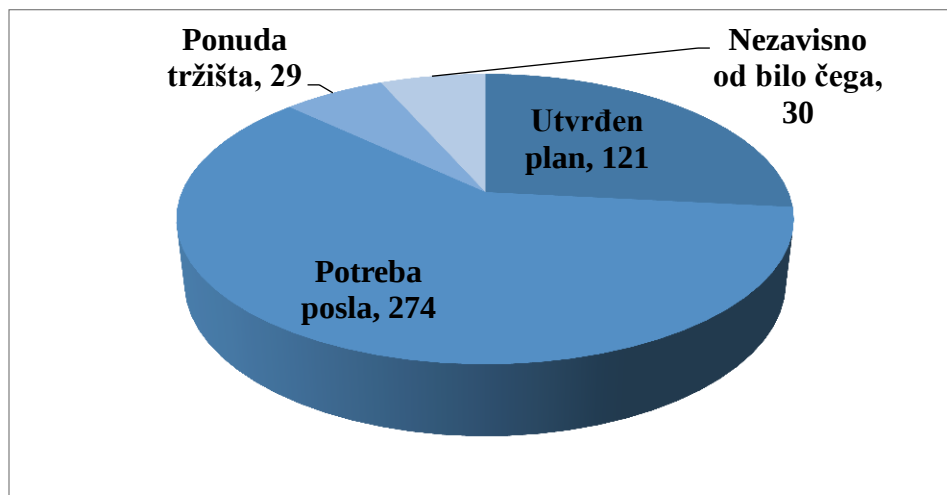


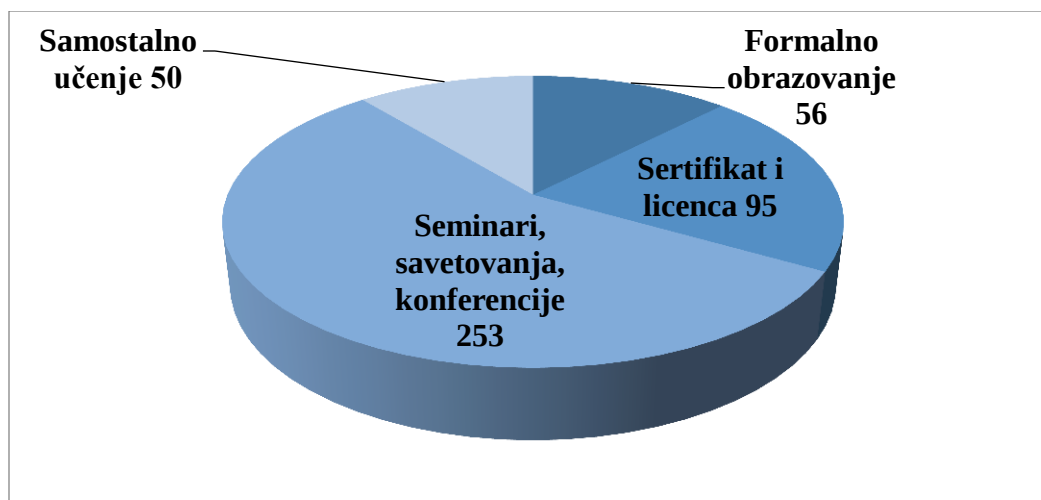
Tabela 18 ukazuje na rezultate frekventne analize, na osnovu koje je utvrđeno koji je najčešći vid obuke u organizaciji. Ponuđeni odgovori prema anketi su bili – formalno obrazovanje, obuka u svrhu dobijanja sertifikata ili licence, seminari, savetovanja i konferencije i samostalno učenje.

Tabela 18. Najčešći vid obuke u organizaciji

	Broj ispitanika	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Formalno obrazovanje	56	12,3	12,3	12,3
Sertifikat i licenca	95	20,9	20,9	33,3
Seminari, savetovanja, konferencije	253	55,7	55,7	89,0
Samostalno učenje	50	11,0	11,0	100,0
Ukupno	454	100,0	100,0	

Rezultati ukazuju da je najčešći vid obuke formalno obrazovanje, koga je procenilo 56 (12,3%) ispitanika, zatim 95 (20,9%) ispitanika je istaklo da je najčešći vid obuke u svrhu dobijanja sertifikata i licenci, najveći broj ispitanika 253 (55,7%) je istakao da su seminari, savetovanja i konferencije najčešći vid obuka u njihovoj organizaciji, dok je 50 (11%) ispitanika istaklo da se obučavaju kroz samostalno učenje.

Grafik 13. Grafički prikaz frekvencije odgovora ispitanika o najčešćem vidu obuke u organizaciji



6.4 Instrumenti

Instrument za utvrđivanje jaza u kompetencijama definisan je modifikacijom instrumenata (Duffy, 2015; Nisha 2013) i uključuje procenu 12 kompetencija, određenih kao relevantnih za različite industrije na menadžerskim i nemanadžerskim pozicijama. Instrument uključuje procenu sledećih kompetencija: Komunikacija, Upravljanje vremenom, Rešavanje problema, Kriičko mišljenje, Određivanje prioriteta, Interpersonalne veštine, Upravljanje timom, Pregovaranje, Fleksibilnost/prilagodljivost, Prodaja, Poznavanje stranih jezika i Tehničke veštine. Ispitanici su na kontinuumu od 1 do 5 (1 – nizak nivo – 5 – najviši nivo) procenili trenutne, a potom i poželjne – potrebne kompetencije za obavljanje posla. Razlika između postojećih i potrebnih kompetencija predstavlja jaz u kompetencijama.

Upitnik različitih aspekata obuke (Van Dijk, 2003) meri 25 ajtema petostepene Likertove skale na kontinuumu od 1 do 5 (1 – uopšte se ne slažem i 5 – u potpunosti se slažem). Upitnik meri sledeće dimenzije: Potrebe, Ciljevi, Sadržaj, Metode i tehnike, Evaluacija, Nematerijalni faktori, Motivacija i Spremnost za sprovođenje obuke.

Upitnik za merenje efekata obuka (Sookraj, 2009) na nivou organizacije uključuje 10 ajtema za procenu ove varijable na kontinuumu od 1 do 5 (1 – uopšte se ne slažem i 5 – u potpunosti se slažem).

Konkurentnost preduzeća na tržištu je definisana na skali od 1 (nizak nivo) do 4 (visok nivo), samoprocenom zaposlenih.

6.5 Postupak istraživanja

Podaci za ovaj istraživački rad prikupljeni su putem ankete sprovedene među zaposlenima u organizacijama različitih karakteristika u Republici Srbiji, Republici Srpskoj i Republici Poljskoj. Istraživanje je imalo za cilj da prikupi informacije vezane za različite aspekte percepcije, stavova i iskustava zaposlenih o kompetencijama, obukama i konkurentnosti u njihovim organizacijama.

Na samom početku odabran je reprezentativni uzorak zaposlenih iz organizacija u svakoj zemlji kako bi se osigurala generalizacija nalaza.

Sveobuhvatan upitnik je dizajniran da prikupi relevantne informacije u vezi sa ciljevima istraživanja. Upitnik se sastojao od više delova koji su pokrivali različite aspekte kao što su: organizacione karakteristike, prakse obuke, konkurentska prednost i percepcije zaposlenih o njihovim kompetencijama.

Anketa je sprovedena među odabranim zaposlenima putem onlajn metoda prikupljanja podataka. Date su jasne instrukcije kako bi se obezbedili dosledni i tačni odgovori. Učesnici su informisani o svrsi studije, dobrovoljnoj prirodi njihovog učešća i poverljivosti njihovog odgovora

6.6 Analiza podataka

Nakon prikupljanja podataka, analizirani su podaci u programu za statističku analizu podataka SPSS. Sprovedeni su sledeći testovi: deskriptivna statistika, frekventna analiza, analiza pouzdanosti, analiza korelacije, linearna regresija, MANOVA (multivarijatna analiza varijanse) i t-test. Deskriptivna statistika je primenjena u svrhu prikaza glavnih karakteristika varijabli koje se ispituju. Mere kao što su srednja vrednost, standardna devijacija i opseg su izračunate da opišu centralnu tendenciju, disperziju i varijabilnost podataka. Frekventna analiza je sprovedena da bi se istražila distribucija kategoričkih varijabli. Utvrđen je broj i procenat slučajeva koji spadaju u svaku kategoriju, što omogućava bolje razumevanje učestalosti i proporcije različitih odgovora ili kategorija unutar podataka. Rezultati su se prikazivali tabelarno i grafički. Analiza pouzdanosti je izvršena da bi se procenila interna konzistentnost mernih skala ili instrumenata

koji su korišćeni u studiji. Koeficijenti pouzdanosti, kao što je Kronbahova alfa, izračunati su da bi se utvrdilo u kojoj meri su stavke na svakoj skali merile isti osnovni konstrukt. Veći koeficijenti pouzdanosti ukazuju na veću unutrašnju konzistentnost.

Korelaciona analiza je ispitivala odnose između parova kontinualnih varijabli, korišćena je za merenje jačine i pravca linearne povezanosti između varijabli. Utvrđen je značaj korelacija da bi se procenilo da li su veze statistički značajne. Linearna regresija je korišćena da se istraži odnos između zavisne varijable jedne ili više nezavisnih – prediktorskih varijabli. Multivarijantna analiza varijanse je korišćena za analizu razlika između grupa kada su postojale dve ili više zavisnih varijabli. Procenjivalo se da li postoje statistički značajne razlike između grupa na kombinovanim zavisnim varijablama. Veličine efekata i nivoi značajnosti su ispitani da bi se procenile grupne razlike. Za analizu razlike u aritmetičkim sredinama između 2 grupe korišćen je t-test da bi se uporedila srednja vrednost dve grupe i utvrdilo da li postoje statistički značajne razlike između njih. Ovaj test je korišćen prilikom poređenja srednjih vrednosti kontinuiranih varijabli između dve grupe. Nivoi značajnosti t-testa su ispitani da bi se procenilo prisustvo značajnih razlika.

Kriterijum zaključivanja je bio ,05.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

7.1 Deskriptivna statistika

Na osnovu aritmetičke sredine, utvrđena je izraženost različitih skorova u navedenim varijablama. Na osnovu analize utvrđene su vrednosti - minimum, maksimum, srednja vrednost (M) i standardna devijacija (SD) i prikazane u Tabeli 19 ispod teksta.

- Donošenje odluka: Srednja vrednost skora (10,29) je relativno blizu sredine opsega (6,00 - 15,00), što ukazuje na prosečno izraženo donošenje odluka povezano sa formiranjem obuka u organizaciji;
- Potreba obukom: Srednja vrednost skora (10,59) je takođe relativno blizu sredine opsega (3,00 - 15,00), što ukazuje na prosečnu izraženost potrebe za obukom;
- Plan obuke: Srednja vrednost skora (13,93) je nešto bliže maksimalnom opsegu (4,00 - 20,00) što ukazuje na visoku izraženost;
- Definisani ciljevi: Srednja vrednost skora (16,78) je bliže maksimumu opsega (5,00 - 25,00), što ukazuje na prosečnu izraženost definisanja ciljeva;
- Sadržaj programa: Srednja vrednost skora (10,61) je relativno blizu sredine opsega (3,00 - 15,00), što ukazuje na prosečnu izraženost sadržaja programa;
- Metode tehnike: Srednja vrednost skora (7,47) je bliže sredini opsega (2,00 - 10,00), što sugeriše da su metode i tehnike izražen aspekt obuka;
- Evaluacija: Srednja vrednost skora (13,96) je blizu maksimumu opsega (4,00 - 20,00), što ukazuje na visoku izraženost;
- Nematerijalni faktori: Srednja vrednost skora (37,77) je bliže maksimumu opsega (12,00 - 50,00), što sugeriše visoku izraženost nematerijalnih faktora;
- Motivacija: Srednja vrednost skora (26,50) je takođe bliže maksimumu opsega (7,00 - 35,00), što ukazuje na visoku izraženost motivacije;
- Efekti: Srednja vrednost skora (36,44) je bliže maksimumu opsega (9,00 - 45,00), što ukazuje na visoku izraženost efekata;
- Relevantne informacije: Srednja vrednost skora (17,31) je bliže maksimumu opsega (6,00-20,00) što sugeriše visoku izraženost relevantnih informacija;

- Spremnost organizacije: Srednja vrednost skora (7,65) je bliže maksimumu opsega (3,00 - 12,00), što ukazuje na visoku izraženost spremnosti organizacije;

Pouzdanost podataka koji mere svaku od varijabli modela je zadovoljavajuća.

Tabela 19. Deskriptivna statistika varijabli

	Minimum	Maximum	M	SD	Pouzdanost
Donošenje odluka	6,00	15,00	10,29	2,136	,676
Potreba za obukom	3,00	15,00	10,59	3,295	,767
Plan obuke	4,00	20,00	13,93	4,083	,632
Definisani ciljevi	5,00	25,00	16,78	5,413	,667
Sadržaj programa	3,00	15,00	10,61	3,353	,873
Metode i tehnike	2,00	10,00	7,47	2,413	,841
Evaluacija	4,00	20,00	13,96	4,462	,769
Nematerijalni faktori	12,00	50,00	37,77	6,719	,843
Motivacija	7,00	35,00	26,50	6,696	,821
Efekti	9,00	45,00	36,44	6,870	,743
Relevantne informacije	6,00	20,00	17,31	2,674	,886
Spremnost organizacije	3,00	12,00	7,65	2,670	,763

7.2 Kompetencije

7.2.1 Jaz između kompetencija

U Tabeli 20 ispod teksta dat je prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija dobijenih na osnovu procena trenutnih kompetencija i procene nivoa potrebnih kompetencija za obavljanje poslova zaposlenih u organizacijama različitog tipa. U analizu je uvršćeno 12 kompetencija – Komunikacija, Upravljanje vremenom, Rešavanje problema – Kritičko mišljenje, Određivanje prioriteta, Interpersonalne veštine, Upravljanje timom, Pregovaranje, Fleksibilnost/prilagodljivost, Prodaja, Poznavanje stranih jezika i Tehničke veštine. U Tabeli ispod teksta prikazane su uporedne vrednosti dobijenih utvrđivanjem srednjih vrednosti trenutnih i potrebnih kompetencija za obavljanje posla.

- Komunikacija (T): Srednja vrednost (M) je 4,02, a standardna devijacija (SD) je ,927;
- Komunikacija (P): Srednja vrednost (M) je 4,36, a standardna devijacija (SD) je ,973;
- Upravljanje vremenom (T): Srednja vrednost (M) je 3,86, a standardna devijacija (SD) je 1,010;

- Upravljanje vremenom (P): Srednja vrednost (M) je 4,27, a standardna devijacija (SD) je ,987;
- Rešavanje problema – kritičko mišljenje (T): Srednja vrednost (M) je 3,90, a standardna devijacija (SD) je ,973;
- Rešavanje problema – kritičko mišljenje (P): Srednja vrednost (M) je 4,14, a standardna devijacija (SD) je ,988;
- Određivanje prioriteta (T): Srednja vrednost (M) je 4,06, a standardna devijacija (SD) je 1,021;
- Određivanje prioriteta (P): Srednja vrednost (M) je 4,35, a standardna devijacija (SD) je 1,003;
- Interpersonalne veštine (T): Srednja vrednost (M) je 3,91, a standardna devijacija (SD) je 1,035;
- Interpersonalne veštine (P): Srednja vrednost (M) je 4,23, a standardna devijacija (SD) je 1,035;
- Organizacione veštine (T): Srednja vrednost (M) je 3,86, a standardna devijacija (SD) je ,952;
- Organizacione veštine (P): Srednja vrednost (M) je 4,13, a standardna devijacija (SD) je ,999;
- Upravljanje timom (T): Srednja vrednost (M) je 3,49, a standardna devijacija (SD) je 1,062;
- Upravljanje timom (P): Srednja vrednost (M) je 3,67, a standardna devijacija (SD) je 1,229;
- Pregovaranje (T): Srednja vrednost (M) je 3,38, a standardna devijacija (SD) je 1,069;
- Pregovaranje (P): Srednja vrednost (M) je 3,64, a standardna devijacija (SD) je 1,172;
- Fleksibilnost/prilagodljivost (T): Srednja vrednost (M) je 3,95, a standardna devijacija (SD) je ,943;
- Fleksibilnost/prilagodljivost (P): Srednja vrednost (M) je 4,19, a standardna devijacija (SD) je 1,019;
- Prodaja (T): Srednja vrednost (M) je 2,70, a standardna devijacija (SD) je 1,316;
- Prodaja (P): Srednja vrednost (M) je 2,85, a standardna devijacija (SD) je 1,386;
- Znanje stranih jezika (T): Srednja vrednost (M) je 3,63, a standardna devijacija (SD) je 1,105;

- Znanje stranih jezika (P): Srednja vrednost (M) je 3,89, a standardna devijacija (SD) je 1,273;
- Tehničke veštine (T): Srednja vrednost (M) je 3,83, a standardna devijacija (SD) je ,908;
- Tehničke veštine (P): Srednja vrednost (M) je 4,10, a standardna devijacija (SD) je 1,042.

Tabela 20. Deskriptivna statistika trenutnih i potrebnih kompetencija zaposlenih za obavljanje posla

		M	SD
Par 1	Komunikacija (T)	4,02	,927
	Komunikacija (P)	4,36	,973
Par 2	Upravljanje vremenom (T)	3,86	1,010
	Upravljanje vremenom (P)	4,27	,987
Par 3	Rešavanje problema – kritičko mišljenje (T)	3,90	,973
	Rešavanje problema – kritičko mišljenje (P)	4,14	,988
Par 4	Određivanje prioriteta (T)	4,06	1,021
	Određivanje prioriteta (P)	4,35	1,003
Par 5	Interpersonalne veštine (T)	3,91	1,035
	Interpersonalne veštine (P)	4,23	1,035
Par 6	Organizacione veštine (T)	3,86	,952
	Organizacione veštine (P)	4,13	,999
Par 7	Upravljanje timom (T)	3,49	1,062
	Upravljanje timom (P)	3,67	1,229
Par 8	Pregovaranje (T)	3,38	1,069
	Pregovaranje (P)	3,64	1,172
Par 9	Fleksibilnost/prilagodljivost (T)	3,95	,943
	Fleksibilnost/prilagodljivost (P)	4,19	1,019
Par 10	Prodaja (T)	2,70	1,316
	Prodaja (P)	2,85	1,386
Par 11	Poznavanje stranih jezika (T)	3,63	1,105
	Poznavanje stranih jezika (P)	3,89	1,273
Par 12	Tehničke veštine (T)	3,83	,908
	Tehničke veštine (P)	4,10	1,042

Na osnovu testiranja značajnosti između trenutnih i potrebnih kompetencija zaposlenih u organizacijama različitih karakteristika, utvrđuje se da postoji statistički značajna razlika, odnosno jaz između svih trenutnih i potrebnih kompetencija za uspešno obavljanje posla. Rezultati Studentnovog t-testa prikazani su u Tabeli 21 ispod teksta.

Tabela 21. Testiranje statističkih razlika između trenutnih i potrebnih kompetencija

		M _{dif}	SD	t	df	p
Par 1	Komunikacija	-,334	,747	-9,417	441	,000
Par 2	Upravljanje vremenom	-,405	,810	-10,420	433	,000
Par 3	Rešavanje problema i kritičkog mišljenja	-,231	,743	-6,545	439	,000
Par 4	Određivanje prioriteta	-,287	,879	-6,848	437	,000
Par 5	Interpersonalne veštine	-,321	,789	-8,494	435	,000
Par 6	Organizacione veštine	-,266	,738	-7,524	435	,000
Par 7	Upravljanje timom	-,173	,935	-3,880	437	,000
Par 8	Pregovaranje	-,255	,965	-5,543	437	,000
Par 9	Fleksibilnost i prilagodljivost	-,222	,821	-5,624	431	,000
Par 10	Prodaja	-,150	,887	-3,496	425	,001
Par 11	Poznavanje stranih jezika	-,264	,958	-5,784	437	,000
Par 12	Tehničke veštine	-,266	,738	-7,524	435	,000

7.2.2 Efekat sedišta organizacije na kompetencije

Rezultati multivarijantnog testiranja varijanse ukazuju na to da postoji statistički značajan efekat sedišta organizacije na kompetencije za obavljanje posla (Wilks' Lambda = ,804; $F_{(24,808)}=3,876$; $p=,000$). Rezultati prmenjene MANOVA-e su prikazani u Tabeli 22 ispod teksta.

Tabela 22. Multivarijantni testovi

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	p	eta
Sediste	Pillai's Trace	,201	3,780	24,000	810,000	,000	,101
	Wilks' Lambda	,804	3,876 ^b	24,000	808,000	,000	,103
	Hotelling's Trace	,237	3,972	24,000	806,000	,000	,106
	Roy's Largest Root	,202	6,816 ^c	12,000	405,000	,000	,168

Test efekata između subjekata ukazuje na postojanje statistički značajnih razlika u jazu (trenutnih i potrebnih kompetencija), kod svih posmatranih kompetencija menadžmenta u odnosu na sedište

organizacija u kojoj posluju. Rezultati testa efekata između subjekata prikazani su u Tabeli 23 ispod teksta.

Tabela 23. Test efekata između subjekata

Zavisna varijabla	Type III SS	df	MS	F	p	Eta
Komunikacija	14,237	2	7,118	7,576	,001	,035
Upravljanje vremenom	23,571	2	11,785	12,211	,000	,056
Rešavanje problema i kritičkog mišljenja	17,933	2	8,966	9,329	,000	,043
Određivanje prioriteta	24,126	2	12,063	12,408	,000	,056
Interpersonalne veštine	35,738	2	17,869	17,857	,000	,079
Organizacione veštine	30,791	2	15,396	16,228	,000	,073
Upravljanje timom	39,837	2	19,919	13,748	,000	,062
Pregovaranje	14,663	2	7,331	5,436	,005	,026
Fleksibilnost i prilagodljivost	20,253	2	10,126	10,005	,000	,046
Prodaja	45,492	2	22,746	12,284	,000	,056
Poznavanje stranih jezika	80,112	2	40,056	28,001	,000	,119
Tehničke veštine	29,670	2	14,835	14,611	,000	,066

Na osnovu intergrupnog poređenja utvrđeno je da su sve kompetencije uvrštene u model najizraženije u Republici Poljskoj, a potom u Republici Srbiji i na kraju da su najmanje razvijene u Republici Srpskoj. Rezultati intergrupnog poređenja su prikazani u Tabeli 24 ispod teksta.

Tabela 24. Integrupno poređenje

	I	J	M _(I-J)	p
Komunikacija	Poljska	Srbija	,4840*	,001
		RS	,4822*	,005
Upravljanje vremenom	Poljska	Srbija	,5667*	,000
		RS	,6979*	,000
Rešavanje problem i kritičko mišljenje	Poljska	Srbija	,5367*	,000
		RS	,5554*	,001
Određivanje prioriteta	Poljska	Srbija	,5921*	,000
		RS	,6884*	,000
Interpersonalne veštine	Poljska	Srbija	,6725*	,000
		RS	,8771*	,000
Organizacione veštine	Poljska	Srbija	,5848*	,000
		RS	,8325*	,000
Upravljanje timom	Poljska	Srbija	,7706*	,000
		RS	,8733*	,000
Pregovaranje	Poljska	Srbija	,3989*	,036
		RS	,5760*	,005
Fleksibilnosti i prilagodljivost	Poljska	Srbija	,5930*	,000
		RS	,5188*	,004
Prodaja	Poljska	Srbija	,7554*	,000
		RS	,9915*	,000
Poznavanje stranog jezika	Poljska	Srbija	1,0257*	,000
		RS	1,3010*	,000
Tehničke veštine	Poljska	Srbija	,6862*	,000
		RS	,7223*	,000

7.2.3 Efekat vlasničke strukture organizacije na kompetencije

U Tabeli 25 ispod teksta prikazani su rezultati Studentovog t-testa kojim su se testirale razlike u izraženosti varijabli uključenih u model istraživanja. Na osnovu testiranja razlika utvrđeno je da su dobijene statistički značajne razlike u sledećim kompetencijama – Upravljanje vremenom ($t=2,166$; $p=,031$), Prodaja ($t = 1,229$; $p = ,000$), Poznavanje stranog jezika ($t = 4,544$; $p = ,000$) i Tehničke veštine ($t = 2,898$; $p = ,004$). Sve navedene kompetencije su izraženije kod ispitanika, zaposlenih u organizacijama u privatnom vlasništvu.

Tabela 25. Utvrđivanje razlika u izraženosti kompetencija u odnosu na vlasničku strukturu organizacije

	Vlasništvo	M	SD	t	p
Komunikacija	privatno	3,98	,939	-,779	,437
	javno	4,05	,915		
Upravljanje vremenom	privatno	3,93	1,048	2,166	,031
	javno	3,71	,984		
Rešavanje problem i kritičko mišljenje	privatno	3,95	1,000	1,395	,164
	javno	3,82	,923		
Određivanje prioriteta	privatno	4,12	1,02	1,642	,101
	javno	3,96	1,018		
Interpersonalne veštine	privatna	3,96	1,042	1,876	,061
	javno	3,78	1,049		
Organizacione veštine	privatno	3,90	,879	1,512	,131
	javno	3,76	1,051		
Upravljanje timom	privatno	3,50	1,057	,814	,416
	javno	3,42	1,088		
Pregovaranje	privatno	3,35	1,020	-,712	,477
	javno	3,42	1,118		
Fleksibilnosti i prilagodljivost	privatno	3,96	,934	,143	,887
	javno	3,95	,957		
Prodaja	privatno	2,95	1,229	5,159	,000
	javno	2,31	1,336		
Poznavanje stranog jezika	privatno	3,78	1,061	4,544	,000
	javno	3,36	1,127		
Tehničke veštine	privatno	3,92	,889	2,898	,004
	javno	3,67	,929		

7.2.4 Efekat delatnosti preduzeća na kompetencije

Rezultati multivarijantnog testiranja varijanse ukazuju na to da postoji statistički značajan efekat delatnosti organizacije na kompetencije (Wilks' Lambda = ,821; $F_{(24,808)}=3,478$; $p=,000$).

Rezultati primenjene MANOVA-e su prikazani u Tabeli 26 ispod teksta.

Tabela 26. Multivarijantni test – delatnost preduzeća

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	p	Eta
Sediste	Pillai's Trace	,183	3,400	24,000	810,000	,000	,092
	Wilks' Lambda	,821	3,478 ^b	24,000	808,000	,000	,094
	Hotelling's Trace	,212	3,556	24,000	806,000	,000	,096
	Roy's Largest Root	,181	6,115 ^c	12,000	405,000	,000	,153

Test efekata između subjekata ukazuje na postojanje statistički značajnih razlika u dve kompetencije – a to su Organizacione veštine ($F = 3,147$; $p = ,044$) i Pregovaranje ($F = 4,039$; $p = ,018$) u odnosu na delatnost preduzeća u kojoj organizacija posluje. Značajnost testiranih razlika u odnosu na delatnost preduzeća prikazana je u Tabeli 27 ispod teksta.

Tabela 27. Značajnost razlika – delatnost preduzeća

Zavisna varijabla	Type III SS	df	MS	F	p	Eta
Komunikacija	4,853	2	2,427	2,522	,082	,012
Upravljanje vremenom	,013	2	,006	,006	,994	,000
Rešavanje problema i kritičkog mišljenja	,894	2	,447	,446	,640	,002
Određivanje prioriteta	1,129	2	,564	,549	,578	,003
Interpersonalne veštine	4,428	2	2,214	2,058	,129	,010
Organizacione veštine	6,342	2	3,171	3,147	,044	,015
Upravljanje timom	,280	2	,140	,091	,913	,000
Pregovaranje	10,966	2	5,483	4,039	,018	,019
Fleksibilnost i prilagodljivost	,906	2	,453	,428	,652	,002
Prodaja	2,230	2	1,115	,570	,566	,003
Poznavanje stranih jezika	5,802	2	2,901	1,802	,166	,009
Tehničke veštine	,185	2	,092	,085	,919	,000

Na osnovu rezultata integrupnog poređenja, utvrđuje se da su kompetencije - Organizacione veštine ($M_{dif}=,448$; $p = ,044$) i Pregovaranje ($M_{dif}=,559$; $p = ,027$) izraženije u preduzećima - mešovite delatnosti u odnosu na preduzeća proizvodne delatnosti. Rezultati intergrupnog poređenja prikazani su u Tabeli 28 ispod teksta.

Tabela 28. Intergrupno poređenje - vlasništvo

Varijabla	I	J	M _(I-J)	p
Organizacione veštine	mešovito	proizvodno	,448*	,044
Pregovaranje	mešovito	proizvodno	,559*	,027

7.2.5 Efekat veličine preduzeća na kompetencije

Rezultati multivarijantnog testiranja varijanse ukazuju na to da postoji statistički značajan efekat veličine organizacije kompetencije za obavljanje posla (Wilks' Lambda = ,794; $F_{(36,1191,436)}=2,695$; $p=,000$). Rezultati primenjene MANOVA-e su prikazani u Tabeli 29 ispod teksta.

Tabela 29. Multivarijantni test – veličina preduzeća

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	p	Eta
Sediste	Pillai's Trace	,222	2,695	36,000	1215,000	,000	,074
	Wilks' Lambda	,794	2,695	36,000	1191,436	,000	,074
	Hotelling's Trace	,241	2,692	36,000	1205,000	,000	,074
	Roy's Largest Root	,110	3,718 ^c	12,000	405,000	,000	,099

Rezultati MANOVA analize pokazuju statistički značajne razlike u kompetencijama. Dobijeni su sledeći rezultati:

- Komunikacija: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 0,415$, $p = ,742$);
- Upravljanje vremenom: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 2,191$, $p = ,088$);
- Rešavanje problema i kritičko mišljenje: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 2,211$, $p = ,086$);
- Određivanje prioriteta: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 2,529$, $p = ,057$);
- Interpersonalne veštine: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 0,625$, $p = 0,599$);
- Organizacione veštine: Postoji statistički značajna razlika ($F = 3,369$, $p = ,019$);
- Upravljanje timom: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 0,394$, $p = ,757$);
- Pregovaranje: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 0,771$, $p = ,510$);
- Fleksibilnost i prilagodljivost: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 2,440$, $p = ,064$);

- Prodaja: Postoji statistički značajna razlika ($F = 3,776$, $p = ,011$);
- Poznavanje stranih jezika: Postoji statistički značajna razlika ($F = 4,513$, $p = ,004$);
- Tehničke veštine: Nije pronađena statistički značajna razlika ($F = 2,258$, $p = ,081$).

Rezultati su prikazani u Tabeli 30 ispod teksta.

Tabela 30. Testiranje statističke značajnosti – kompetencije i veličina preduzeća

Zavisna varijabla	Type III SS	df	MS	F	p	Eta
Komunikacija	1,211	3	,404	,415	,742	,003
Upravljanje vremenom	6,629	3	2,210	2,191	,088	,016
Rešavanje problema i kritičkog mišljenja	6,573	3	2,191	2,211	,086	,016
Određivanje prioriteta	7,695	3	2,565	2,529	,057	,018
Interpersonalne veštine	2,033	3	,678	,625	,599	,005
Organizacione veštine	10,116	3	3,372	3,369	,019	,024
Upravljanje timom	1,826	3	,609	,394	,757	,003
Pregovaranje	3,193	3	1,064	,771	,510	,006
Fleksibilnost i prilagodljivost	7,650	3	2,550	2,440	,064	,017
Prodaja	21,676	3	7,225	3,776	,011	,027
Poznavanje stranih jezika	21,335	3	7,112	4,513	,004	,032
Tehničke veštine	7,260	3	2,420	2,258	,081	,016

Intergrupno poređenje je korišćeno za detaljniju analizu razlika između grupa na varijablama Organizacione veštine, Prodaje i Poznavanja stranih jezika. Rezultati testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika između mikro i malih preduzeća u pogledu Organizacionih veština ($M_{dif} = ,468$, $p = ,047$). Takođe, postoji statistički značajna razlika između mikro i velikih preduzeća u pogledu Prodaje ($M_{dif} = ,583$, $p = ,043$) i između mikro i srednjih preduzeća u pogledu Poznavanja stranih jezika ($M_{dif} = ,703$, $p = ,007$).

Tabela 31. Intergrupno poređenje – kompetencije i veličina preduzeća

Varijabla	I	J	$M_{(dif)}$	p
Organizacione veštine	mikro	malo	,468*	,047
Prodaja	mikro	veliko	,583*	,043
Poznavanje stranih jezika	mikro	srednje	,703*	,007

7.2.6 Efekat nivoa menadžmenta na kompetencije

Rezultati multivarijatnog testiranja varijanse ukazuju na to da postoji statistički značajan efekat nivoa menadžmenta na kompetencije za obavljanje posla (Wilks' Lambda = ,625; $F_{(36,1164,845)} = 5,574$; $p = ,000$). Rezultati primenjene MANOVA-e su prikazani u Tabeli 32 ispod teksta.

Tabela 32. Multivarijatni test

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	p	Eta
Sediste	Pillai's Trace	,406	5,168	36,000	1188,000	,000	,135
	Wilks' Lambda	,625	5,574	36,000	1164,845	,000	,145
	Hotelling's Trace	,550	5,997	36,000	1178,000	,000	,155
	Roy's Largest Root	,444	14,640 ^c	12,000	396,000	,000	,307

Rezultati u Tabeli 33 ispod teksta ukazuju sledeće:

- Komunikacija: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,808$);
- Upravljanje vremenom: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,672$);
- Rešavanje problema i kritičkog mišljenja: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,086$);
- Određivanje prioriteta: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,754$);
- Interpersonalne veštine: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,255$);
- Organizacione veštine: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,064$);
- Upravljanje timom: Postoje statistički značajne razlike između grupa ($p < ,000$);
- Pregovaranje: Postoje statistički značajne razlike između grupa ($p < ,003$);
- Fleksibilnost i prilagodljivost: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,470$);
- Prodaja: Postoje statistički značajne razlike između grupa ($p < ,000$);
- Poznavanje stranih jezika: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,197$);
- Tehničke veštine: Nema statistički značajnih razlika između grupa ($p = ,051$).

Značajne razlike su primećene u kompetencijama koje se odnose na Upravljanje timom, Pregovaranje i Prodaju, dok ostale kompetencije nisu pokazale statistički značajne razlike među grupama.

Tabela 33. Testiranje statističke značajnosti – nivo menadžmenta

Zavisna varijabla	Type III SS	df	MS	F	p	Eta
Komunikacija	,954	3	,318	,324	,808	,002
Upravljanje vremenom	1,598	3	,533	,515	,672	,004
Rešavanje problema i kritičkog mišljenja	6,709	3	2,236	2,213	,086	,016
Određivanje prioriteta	1,249	3	,416	,398	,754	,003
Interpersonalne veštine	4,468	3	1,489	1,357	,255	,010
Organizacione veštine	13,439	3	4,480	2,355	,064	,032
Upravljanje timom	53,354	3	17,785	12,325	,000	,084
Pregovaranje	18,980	3	6,327	4,642	,003	,033
Fleksibilnost i prilagodljivost	2,707	3	,902	,845	,470	,006
Prodaja	48,239	3	16,080	8,775	,000	,061
Poznavanje stranih jezika	7,698	3	2,566	1,567	,197	,011
Tehničke veštine	8,599	3	2,866	2,653	,051	,019

Rezultati integrupnog poređenja omogućili su poređenje srednjih vrednosti između svih kategorija nivoa menadžmenta u odnosu na kompetencije uključene u istraživanje. Dobijeni su sledeći rezultati prikazani u Tabeli 34 ispod teksta.

Upravljanje timom:

- Postoji statistički značajna razlika u kompetenciji Upravljanje timom između najvišeg nivoa i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p = ,011$);
- Postoji statistički značajna razlika u kompetenciji Upravljanje timom između srednjeg nivoa i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p < ,000$);
- Postoji statistički značajna razlika u kompetenciji Upravljanje timom između nižeg nivoa i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p = ,012$);

Pregovaranje:

- Postoji statistički značajna razlika u Pregovaranju između najvišeg nivoa i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p = 0,009$).

Prodaja:

- Postoji statistički značajna razlika u prodaji između najvišeg nivoa menadžmenta i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p = ,015$);
- Postoji statistički značajna razlika u prodaji između srednjeg nivoa i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p = ,001$);

- Postoji statistički značajna razlika u prodaji između nižeg nivoa i zaposlenih koji ne pripadaju menadžmentu ($p = ,036$).

Tabela 34. Intergrupno poređenje – kompetencije i nivo menadžmenta

Varijabla	I	J	$M_{(dif)}$	P
Upravljanje timom	najviši	ne pripadam menadžmentu	,6371*	,011
	srednji	ne pripadam menadžmentu	,8952*	,000
	niži	ne pripadam menadžmentu	,5726*	,012
Pregovaranje	najviši	ne pripadam menadžmentu	,6355*	,009
	najviši	ne pripadam menadžmentu	,6967*	,015
Prodaja	srednji	ne pripadam menadžmentu	,7922*	,001
	niži	ne pripadam menadžmentu	,5664*	,036

7.3 Uloga top menadžmenta i odeljenja za razvoj ljudskih resursa u organizacijama različitog tipa

7.3.1 Efekat sedišta organizacije na ulogu u razvoju ljudskih resursa

Rezultati krostabulacija pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa zadužen top menadžment u najvećem procentu u organizacijama koje imaju sedišta u Republici Srpskoj, dok je u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji i Republici Poljskoj za razvoj ljudskih resursa prema procenama većeg broja zaposlenih zaduženo odeljenje za ljudske resurse. Rezultati procentualnih udela odgovora prikazani su u Tabeli 35 ispod teksta.

Tabela 35. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema sedištu preduzeća

			Za razvoj ljudskih resursa zadužen je		
			Top menadžment	Odeljenje za ljudske resurse	Ukupno
Sedište	Srbija	N	112	118	230
		% sedište	48,7%	51,3%	100,0%
		% pitanja	59,6%	50,9%	54,8%
		% ukupno	26,7%	28,1%	54,8%
	RS	N	58	50	108
		% sedište	53,7%	46,3%	100,0%
		% pitanja	30,9%	21,6%	25,7%
		% ukupno	13,8%	11,9%	25,7%
	Poljska	N	18	64	82
		% sedište	22,0%	78,0%	100,0%
		% pitanja	9,6%	27,6%	19,5%
		% ukupno	4,3%	15,2%	19,5%
Ukupno	N	188	232	420	
	% sedište	44,8%	55,2%	100,0%	
	% pitanja	100,0%	100,0%	100,0%	
	% ukupno	44,8%	55,2%	100,0%	

Rezultati hi kvadrata ukazuju da postoji statistička razlika u distribuciji odgovora. Za razvoj ljudskih resursa zadužen je top menadžment, kada govorimo o organizacijama iz Republike Srpske, odnosno služba za ljudske resurse kada je reč o Republici Srbiji i Republici Poljskoj.

Tabela 36. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x sedište

	Value	df	p
Pearson Chi-Square	22,188 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	23,496	2	,000
Linear-by-Linear Association	11,959	1	,001
N validnih	420		

7.3.2 Efekat vlasničke strukture na ulogu u razvoju ljudskih resursa

Rezultati krostabulacija pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa prema varijabli vlasničke strukture poprilično ujednačena uloga top menadžment i odeljenja za ljudske resurse. Rezultati procentualnih udela odgovora prikazani su u Tabeli 37 ispod teksta.

Tabela 37. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema vlasničkoj strukturi preduzeća

			Za razvoj ljudskih resursa zadužen je		
			Top menadžment	Odeljenje za ljudske resurse	Ukupno
Vlasništvo	Privatno	N	116	132	248
		% vlasništvo	46,8%	53,2%	100,0%
		% pitanja	61,7%	56,9%	59,0%
		% ukupno	27,6%	31,4%	59,0%
	Javno	N	72	100	172
		% vlasništvo	41,9%	58,1%	100,0%
		% pitanja	38,3%	43,1%	41,0%
		% ukupno	17,1%	23,8%	41,0%
Ukupno	N	188	232	420	
	% vlasništvo	44,8%	55,2%	100,0%	
	% pitanja	100,0%	100,0%	100,0%	
	% ukupno	44,8%	55,2%	100,0%	

Rezultati hi kvadrata ukazuju da ne postoji statistička razlika u distribuciji odgovora. Za razvoj ljudskih resursa zadužen je u podjednako meri i top menadžment odnosno odeljenje za ljudske resurse u privatnim i javnim preduzećima.

Tabela 38. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x vlasnička struktura

	Value	df	p
Pearson Chi-Square	,992 ^a	1	,319
Likelihood Ratio	,993	1	,319
Linear-by-Linear Association	,989	1	,320
N validnih	420		

7.3.3 Efekat delatnosti na ulogu u razvoju ljudskih resursa

Rezultati krostabulacija pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa zadužen u podjednako meri top menadžment i odeljenje za ljudske resurse kada je reč o uslužnim preduzećima, dok je u mešovitim i proizvodnim preduzećima u najvećoj meri za razvoj ljudski resursa zaduženo odeljenje za ljudske resurse. Rezultati procentualnih udela odgovora prikazani su u Tabeli ispod teksta.

Tabela 39. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema delatnosti preduzeća

			Za razvoj ljudskih resursa zadužen je		Ukupno
			Top menadžment	Odeljenje za ljudske resurse	
Delatnost	Uslužno	N	146	146	292
		% delatnost	50,0%	50,0%	100,0%
		% pitanja	77,7%	62,9%	69,5%
		% ukupno	34,8%	34,8%	69,5%
	Mešovito	N	14	40	54
		% delatnost	25,9%	74,1%	100,0%
		% pitanja	7,4%	17,2%	12,9%
		% ukupno	3,3%	9,5%	12,9%
	Proizvodno	N	28	46	74
		% delatnost	37,8%	62,2%	100,0%
		% pitanja	14,9%	19,8%	17,6%
		% ukupno	6,7%	11,0%	17,6%
Ukupno		N	188	232	420
		% delatnost	44,8%	55,2%	100,0%
		% pitanja	100,0%	100,0%	100,0%
		% ukupno	44,8%	55,2%	100,0%

Rezultati hi kvadrata ukazuju da postoji statistička razlika u distribuciji odgovora Za razvoj ljudskih resursa zadužen je top menadžment odnosno odeljenje za ljudske resurse, u odnosu na delatnost organizacija – uslužno, mešovito i proizvodno.

Tabela 40. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x delatnost

	Value	df	p
Pearson Chi-Square	12,424 ^a	2	,002
Likelihood Ratio	12,858	2	,002
Linear-by-Linear Association	6,653	1	,010
N validnih	420		

7.3.4 Efekat veličine na ulogu u razvoju ljudskih resursa

Rezultati krostabulacija pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa zadužen top menadžment u najvećem procentu u mikro i malim preduzećima, dok je u srednjim preduzećima za razvoj ljudskih resursa prema procenama većeg broja zaposlenih zaduženo odeljenje za ljudske resurse, dok je u veliki preduzećima u najvećoj meri za razvoj ljudski resursa zaduženo odeljenje za ljudske resurse. Rezultati procentualnih udela odgovora prikazani su u Tabeli ispod teksta.

Tabela 41. Učestalost odgovora na pitanje vezano za pitanje ko je zadužen za razvoj ljudskih resursa prema veličini preduzeća

			Za razvoj ljudskih resursa zadužen je		
			Top	Odeljenje za ljudske	
			menadžment	resurse	Ukupno
Veličina	Mikro	N	44	22	66
		% veličina	66,7%	33,3%	100,0%
		% pitanja	23,4%	9,5%	15,7%
		% ukupno	10,5%	5,2%	15,7%
	Malo	N	58	24	82
		% veličina	70,7%	29,3%	100,0%
		% pitanja	30,9%	10,3%	19,5%
		% ukupno	13,8%	5,7%	19,5%
	Srednje	N	46	50	96
		% veličina	47,9%	52,1%	100,0%
		% pitanja	24,5%	21,6%	22,9%
		% ukupno	11,0%	11,9%	22,9%
	Veliko	N	40	136	176
		% veličina	22,7%	77,3%	100,0%
		% pitanja	21,3%	58,6%	41,9%
		% ukupno	9,5%	32,4%	41,9%
Ukupno	N	188	232	420	
	% veličina	44,8%	55,2%	100,0%	
	% pitanja	100,0%	100,0%	100,0%	
	% ukupno	44,8%	55,2%	100,0%	

Rezultati hi kvadrata (Tabela) ukazuju da postoji statistička razlika u distribuciji odgovora. Dakle, za razvoj ljudskih resursa zadužen u mikro i malim preduzećima zadužen je top menadžment odnosno odeljenje za ljudske resurse za srednja i velika preduzeća

Tabela 42. Rezultati hi kvadrata – razvojna funkcija x veličina

	Value	df	p
Pearson Chi-Square	70,121 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	72,886	3	,000
Linear-by-Linear Association	61,617	1	,000
N validnih	420		

7.4 Aspekti obuka i konkurentnost organizacija različitih karakteristika

Izvedena je analiza korelacije kako bi se istraživala povezanost između različitih varijabli. Rezultati u Tabeli 43 pokazuju sledeće korelacije:

- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = 0,383$, $p < 0,01$) između Potrebe za obukom i Konkurentnosti organizacije. Što je veća potreba za obukom, veća je i konkurentnost organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = 0,402$, $p < 0,01$) između Plana obuke i Konkurentnosti organizacije. Kvalitetan plan obuke povezan je s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,424$, $p < 0,01$) između Definisanih ciljeva i Konkurentnosti organizacije. Jasnije definisani ciljevi obuke povezani su s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,421$, $p < 0,01$) između Sadržaja programa obuke i Konkurentnosti organizacije. Kvalitetan sadržaj programa obuke povezan je s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,289$, $p < 0,01$) između Metoda i tehnika obuke i Konkurentnosti organizacije. Primena efikasnih metoda i tehnika obuke povezana je s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,408$, $p < 0,01$) između Evaluacije obuke i Konkurentnosti organizacije. Sistem evaluacije obuke povezan je s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,540$, $p < 0,01$) između Nematerijalnih faktora i Konkurentnosti organizacije. Nematerijalni faktori, kao što su radna atmosfera i timski duh, povezani su s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,522$, $p < 0,01$) između Motivacije i Konkurentnosti organizacije. Veća motivacija zaposlenih povezana je s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,443$, $p < 0,01$) između Efekata obuke i Konkurentnosti organizacije. Kvalitetni i pozitivni efekti obuke povezani su s većom konkurentnošću organizacije;

- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,302$, $p < 0,01$) između Relevantnih informacija i Konkurentnosti organizacije. Pravovremene i relevantne informacije povezane su s većom konkurentnošću organizacije;
- Postoji značajna pozitivna korelacija ($r = ,501$, $p < 0,01$) između Spremnosti organizacije i Konkurentnosti. Veća spremnost organizacije za implementaciju obuke povezana je s većom konkurentnošću organizacije.

Tabela 43. Rezultati povezanosti varijabli modela

		Konkurentnost
Potreba za obukom	r	,383**
	p	,000
Plan obuke	r	,402**
	p	,000
Definisani ciljevi	r	,424**
	p	,000
Sadržaj program	r	,421**
	p	,000
Metode i tehnike	r	,289**
	p	,000
Evaluacija	r	,408**
	p	,000
Nematerijalni faktori	r	,540**
	p	,000
Motivacija	r	,522**
	p	,000
Efekti	r	,443**
	p	,000
Relevantne informacije	r	,302**
	p	,000
Spremnost organizacije	r	,501**
	p	,000

Rezultati ove studije ukazuju na statistički značajne pozitivne korelacije između svih istraživanih varijabli (Potreba za Obukom, Plan obuke, Definisani ciljevi, Sadržaj programa, Metode i tehnike, Evaluacija, Nematerijalni faktori, Motivacija, Efekti, Relevantne informacije i Spremnost Organizacije) i Konkurentnosti organizacije. Ovi rezultati sugeriraju da je razvoj

kompetencija zaposlenika važan faktor za povećanje konkurentnosti organizacije u kontekstu organizacija različitih karakteristika.

U narednim odeljcima vršilo se testiranje regresionih modela u svrhu dokazivanja relacija između skupa prediktora koji čine Potrebe za obukom, Plan obuke, Ciljevi obuke, Sadržaj i program obuke, Evaluacija obuke, Nematerijalni faktori obuke, Spremnost organizacije da ulaže u razvoj, Relevantne informacije, Motivacija zaposlenih za obuke, Efekti obuke u odnosu na kriterijum Konkurentne prednosti organizacija različitih karakteristika.

7.4.1 Celokupan uzorak

Prema postavljenom regresionom modelu, primenjenom na opštem i celokupnom uzorku ispitanika utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 37,6% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati definisanog regresionog modela prikazani su u Tabeli 44 ispod teksta.

Tabela 44. Koeficijent determinacije postavljenog modela na celokupnom uzorku

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,613 ^a	,376	,355	,658

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na celokupnom uzorku zaposlenih. Rezultati testiranja značajnosti regresionog modela na celokupnom uzorku prikazani su u Tabeli 45 ispod teksta.

Tabela 45. Testiranje značajnosti regresionog modela na celokupnom uzorku

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	88,690	11	8,063	18,599	,000 ^b
	Rezidual	147,390	340	,433		
	Ukupno	236,080	351			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora ukazuju na to da su se kao pozitivni prediktori konkurentnosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Nematerijalni faktori ($\beta=,399$; $p=,000$), Motivacija zaposlenih za obuke ($\beta=,225$; $p=,030$), Relevantne informacije ($\beta=,153$; $p=,005$) i Spremnost organizacije da ulaže u razvoj ($\beta=,276$; $p=,000$). S druge strane, niske

vrednosti na varijablama - Potreba za obukom ($\beta=-,301$; $p=,003$), Metode i tehnike ($\beta=-,310$; $p=,000$) statistički značajno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije. Rezultati su prikazani u Tabeli 46 ispod teksta.

Tabela 46. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu - Konkurentska prednost preduzeća na celokupnom uzorku

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,074	,025	-,301	-2,949	,003
Plan obuke	,005	,019	,027	,278	,781
Definisani ciljevi	-,014	,017	-,091	-,829	,407
Sadržaj program	,033	,024	,137	1,390	,165
Metode i tehnike	-,106	,025	-,310	-4,151	,000
Evaluacija	,032	,019	,167	1,680	,094
Nematerijalni faktori	,049	,009	,399	5,771	,000
Motivacija	,028	,013	,225	2,182	,030
Efekti	-,008	,011	-,067	-,737	,461
Relevantne informacije	,046	,016	,153	2,815	,005
Spremnost organizacije	,086	,022	,276	3,814	,000

7.4.2 Sedište

9.4.2.1 Republika Srbija

Rezultati opšteg regresionog modela primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji pokazuju da skup prediktora objašnjava 41% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji prikazani su u Tabeli 47 ispod teksta.

Tabela 47. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,640 ^a	,410	,375	,66642

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji prikazani su u Tabeli 48 ispod teksta.

Tabela 48. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	57,314	11	5,210	11,732	,000 ^b
	Rezidual	82,605	186	,444		
	Ukupno	139,919	197			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji, ukazuju na to da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Definisani ciljevi ($\beta=,326$; $p=,025$), Nematerijalni faktori ($\beta=,319$; $p=,000$), Relevantne informacije ($\beta=,271$; $p=,000$) i Spremnost organizacije ($\beta=,262$; $p=,000$). S druge strane, niske vrednosti na varijablama - Potreba za obukom ($\beta=-,730$; $p=,000$) i Metode i tehnike ($\beta=-,370$; $p=,000$) statistički značajno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji. Rezultati su prikazani u Tabeli 49 ispod teksta.

Tabela 49. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu konkurentnosti preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba_za obukom	-,189	,040	-,730	-4,674	,000
Plan obuke	,042	,030	,204	1,384	,168
Definisani ciljevi	,050	,022	,326	2,255	,025
Sadržaj program	-,003	,034	-,011	-,080	,937
Metode i tehnike	-,130	,034	-,370	-3,815	,000
Evaluacija	,030	,026	,156	1,144	,254
Nematerijalni faktori	,046	,012	,319	3,858	,000
Motivacija	,023	,018	,189	1,338	,183
Efekti	-,003	,015	-,026	-,224	,823
Relevantne informacije	,076	,021	,271	3,625	,000
Spremnost organizacije	,089	,033	,262	2,749	,007

9.4.2.2 Republika Srpska

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 56,4% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj prikazani su u Tabeli 50 ispod teksta.

Tabela 50. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,751 ^a	,564	,499	,58625

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela, utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj prikazani su u Tabeli 51 ispod teksta.

Tabela 51. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	32,893	11	2,990	8,701	,000 ^b
	Rezidual	25,433	74	,344		
	Ukupno	58,326	85			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentске prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Sadržaj obuke ($\beta=,374$; $p=,020$), Nematerijalni faktori ($\beta=,750$; $p=,000$), Motivacija ($\beta=,464$; $p=,022$) i Spremnost organizacije ($\beta=,327$; $p=,009$). S druge strane, niske vrednosti na varijablama - Definisani ciljevi ($\beta=-,716$; $p=,000$) i Efekat ($\beta=-,430$; $p=,022$) statistički značajno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj. Rezultati su prikazani u Tabeli 52 ispod teksta.

Tabela 52. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu konkurentnosti preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Srpskoj

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba_za obukom	,001	,037	,005	,030	,976
Plan obuke	-,017	,031	-,082	-,543	,589
Definisani ciljevi	-,117	,029	-,716	-4,100	,000
Sadržaj program	,098	,041	,374	2,370	,020
Metode i tehnike	-,058	,050	-,153	-1,147	,255
Evaluacija	,019	,033	,097	,562	,576
Nematerijalni faktori	,082	,015	,750	5,358	,000
Motivacija	,059	,025	,464	2,339	,022
Efekti	-,049	,021	-,430	-2,334	,022
Relevantne informacije	-,027	,030	-,091	-,895	,374
Spremnost organizacije	,122	,045	,327	2,697	,009

10.4.2.3 Republika Poljska

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava

46,5% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj prikazani su u Tabeli 53 ispod teksta.

Tabela 53. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,682 ^a	,465	,360	,447

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Poljskoj prikazani su u Tabeli 54 ispod teksta.

Tabela 54. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	9,763	11	,888	4,423	,000 ^b
	Rezidual	11,237	56	,201		
	Ukupno	21,000	67			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj ukazuju na to da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Sadržaj programa obuke ($\beta=,546$; $p=,011$) i Motivacija ($\beta=,779$; $p=,000$). S druge strane, Plan obuke ($\beta=-,444$; $p=,037$) statistički značajno, negativno predviđa Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj. Rezultati su prikazani u Tabeli 55 ispod teksta.

Tabela 55. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa sedištem u Republici Poljskoj

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,107	,065	-,274	-1,652	,104
Plan obuke	-,120	,056	-,444	-2,141	,037
Definisani ciljevi	,099	,050	,352	1,994	,051
Sadržaj program	,166	,063	,546	2,626	,011
Metode i tehnike	-,136	,081	-,367	-1,677	,099
Evaluacija	,033	,049	,104	,670	,506
Nematerijalni faktori	-,058	,033	-,317	-1,756	,085
Motivacija	,157	,041	,779	3,841	,000
Efekti	,011	,032	,071	,340	,735
Relevantne informacije	-,002	,047	-,006	-,052	,959
Spremnost organizacije	,041	,058	,126	,704	,484

7.4.3 Vlasnička struktura organizacije

9.4.3.1 Privatno vlasništvo

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 47,4% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom prikazani su u Tabeli 56 ispod teksta.

Tabela 56. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,688 ^a	,474	,445	,56044

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u privatnom vlasništvu. Rezultati testiranja

značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom prikazani su u Tabeli 57 ispod teksta.

Tabela 57. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	57,076	11	5,189	16,520	,000 ^b
	Rezidual	63,447	202	,314		
	Ukupno	120,523	213			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama sa privatnim vlasništvom, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Definisani ciljevi ($\beta=,411$; $p=,004$), Motivacija ($\beta=,415$; $p=,001$), Relevantne informacije ($\beta=,349$; $p=,000$) i Spremnost organizacije ($\beta=,391$; $p=,000$). S druge strane, Potreba za obukom ($\beta=-,467$; $p=,037$) i Metode i tehnike ($\beta=-,483$; $p=,000$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u privatnom vlasništvu. Rezultati su prikazani u Tabeli 58 ispod teksta.

Tabela 58. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama sa privatnim vlasništvom

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,104	,029	-,467	-3,631	,000
Plan obuke	,007	,023	,038	,301	,764
Definisani ciljevi	,057	,020	,411	2,929	,004
Sadržaj program	,010	,033	,047	,314	,754
Metode i tehnike	-,143	,028	-,483	-5,052	,000
Evaluacija	-,028	,021	-,161	-1,324	,187
Nematerijalni faktori	,021	,012	,164	1,822	,070
Motivacija	,049	,015	,415	3,241	,001
Efekti	-,013	,013	-,116	-1,006	,316
Relevantne informacije	,092	,018	,349	5,151	,000
Spremnost organizacije	,116	,026	,391	4,479	,000

9.4.3.2 Javno vlasništvo

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 55,8% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu prikazani su u Tabeli 59 ispod teksta.

Tabela 59. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,747 ^a	,558	,520	,61695

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu prikazani su u Tabeli 60 ispod teksta.

Tabela 60. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama u javnom vlasništvu

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	60,621	11	5,511	14,479	,000 ^b
	Rezidual	47,959	126	,381		
	Ukupno	108,580	137			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama sa privatnim vlasništvom, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela –Sadržaj programa ($\beta=,300$; $p=,007$), Evaluacija ($\beta=,345$; $p=,014$) i Nematerijalni faktori ($\beta=,603$; $p=,000$).S druge strane, Definisani ciljevi ($\beta=-,688$; $p=,000$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u državnom vlasništvu. Rezultati su prikazani u Tabeli 61 ispod teksta.

Tabela 61. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama u državnom vlasništvu

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,005	,038	-,019	-,139	,890
Plan obuke	-,027	,027	-,125	-,984	,327
Definisani ciljevi	-,116	,025	-,688	-4,743	,000
Sadržaj program	,082	,030	,300	2,729	,007
Metode i tehnike	,024	,044	,059	,554	,580
Evaluacija	,073	,029	,345	2,505	,014
Nematerijalni faktori	,071	,012	,603	6,013	,000
Motivacija	,032	,020	,242	1,644	,103
Efekti	-,007	,016	-,056	-,441	,660
Relevantne informacije	-,004	,029	-,011	-,132	,895
Spremnost organizacije	,015	,033	,046	,453	,652

7.4.4 Delatnost preduzeća

9.4.4.1 Proizvodna delatnost

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 31,7% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti prikazani su u Tabeli 62 ispod teksta.

Tabela 62. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,563 ^a	,317	,286	,66735

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti. Rezultati testiranja značajnosti

modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti prikazani su u Tabeli 63 ispod teksta.

Tabela 63. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	49,957	11	4,542	10,198	,000 ^b
	Rezidual	107,775	242	,445		
	Ukupno	157,732	253			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama proizvodne delatnosti, ukazuju na to, da se kao pozitivni prediktor Konkurentске prednosti organizacije izvojila varijabla – Nematerijalni faktori ($\beta=,423$; $p=,000$). S druge strane, Potreba za obukom ($\beta=-,361$; $p=,010$) i Metode i tehnike ($\beta=-,236$; $p=,016$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u državnom vlasništvu. Rezultati su prikazani u Tabeli 64 ispod teksta.

Tabela 64. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,089	,034	-,361	-2,589	,010
Plan obuke	,037	,026	,195	1,404	,162
Definisani ciljevi	-,028	,021	-,187	-1,356	,176
Sadržaj program	,016	,029	,067	,554	,580
Metode i tehnike	-,082	,034	-,236	-2,422	,016
Evaluacija	,047	,024	,243	1,945	,053
Nematerijalni faktori	,052	,011	,423	4,801	,000
Motivacija	-,008	,016	-,069	-,503	,615
Efekti	,007	,013	,059	,498	,619
Relevantne informacije	-,004	,029	-,011	-,132	,895
Spremnost organizacije	,015	,033	,046	,453	,652

9.4.4.2 Uslužna delatnost

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 81,4% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama proizvodne delatnosti prikazani su u Tabeli 65 ispod teksta.

Tabela 65. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,902 ^a	,814	,750	,45552

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti prikazani su u Tabeli 66 ispod teksta.

Tabela 66. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	29,087	11	2,644	12,744	,000 ^b
	Rezidual	6,640	32	,207		
	Ukupno	35,727	43			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama uslužne delatnosti, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Definisani ciljevi ($\beta=,579$; $p=,000$) i Spremnost organizacije ($\beta=,610$; $p=,000$). S druge strane, Potreba za obukom ($\beta=-,490$; $p=,029$) statistički značajno, negativno predviđa Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u državnom vlasništvu. Rezultati su prikazani u Tabeli 67 ispod teksta.

Tabela 67. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,240	,105	-,490	-2,283	,029
Plan obuke	-,024	,071	-,114	-,344	,733
Definisani ciljevi	,213	,040	,579	5,369	,000
Sadržaj program	-,083	,074	-,337	-1,125	,269
Metode i tehnike	,056	,088	,160	,631	,533
Evaluacija	-,007	,059	-,042	-,120	,905
Nematerijalni faktori	,039	,021	,258	1,877	,070
Motivacija	,009	,047	,070	,196	,846
Efekti	-,102	,076	-,198	-1,339	,190
Relevantne informacije	-,061	,038	-,207	-1,590	,122
Spremnost organizacije	,528	,093	,610	5,682	,000

9.4.4.3 Mešovita delatnost

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 87,5% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti prikazani su u Tabeli 68 ispod teksta.

Tabela 68. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,935 ^a	,875	,842	,33393

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti prikazani su u Tabeli 69 ispod teksta.

Tabela 69. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mešovite delatnosti

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	32,650	11	2,968	26,618	,000 ^b
	Rezidual	4,683	42	,112		
	Ukupno	37,333	53			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama mešovite delatnosti, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Definisani ciljevi ($\beta=,580$; $p=,0011$), Motivacija ($\beta=1,043$; $p=,000$), Relevantne informacije ($\beta=,337$; $p=,047$) i Spremnost organizacije ($\beta=,319$; $p=,031$). S druge strane, Potreba za obukom ($\beta=-,683$; $p=,000$) i Efekti ($\beta=-,385$; $p=,024$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama u državnom vlasništvu. Rezultati su prikazani u Tabeli 70 ispod teksta.

Tabela. 70 Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama uslužne delatnosti

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,148	,038	-,683	-3,904	,000
Plan obuke	,034	,033	,155	1,009	,319
Definisani ciljevi	,090	,034	,580	2,672	,011
Sadržaj program	-,088	,046	-,353	-1,923	,061
Metode i tehnike	-,055	,046	-,181	-1,204	,235
Evaluacija	-,064	,051	-,341	-1,243	,221
Nematerijalni faktori	,014	,016	,133	,868	,390
Motivacija	,159	,030	1,043	5,221	,000
Efekti	-,074	,032	-,385	-2,340	,024
Relevantne informacije	,115	,056	,337	2,051	,047
Spremnost organizacije	,099	,044	,319	2,228	,031

7.4.5 Veličina preduzeća

9.4.5.1 Mikro preduzeće

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama mikro veličine, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 71,5% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine prikazani su u Tabeli 71 ispod teksta.

Tabela 71. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,846 ^a	,715	,644	,42567

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine prikazani su u Tabeli 72 ispod teksta.

Tabela 72. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	20,027	11	1,821	10,048	,000 ^b
	Rezidual	7,973	44	,181		
	Ukupno	28,000	55			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama male veličine, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Plan obuka ($\beta=,620$; $p=,034$), Motivacija ($\beta=,684$; $p=,031$), Relevantne informacije ($\beta=,340$; $p=,009$) i Spremnost organizacije ($\beta=,527$; $p=,004$). S druge strane, Metode i tehnike ($\beta=-,418$; $p=,026$) i Evaluacija ($\beta=-,742$; $p=,016$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine. Rezultati su prikazani u Tabeli 73 ispod teksta.

Tabela 73. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama mikro veličine

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,084	,070	-,431	-1,201	,236
Plan obuke	,094	,043	,620	2,191	,034
Definisani ciljevi	,021	,070	,158	,298	,767
Sadržaj program	-,021	,079	-,090	-,259	,797
Metode i tehnike	-,134	,058	-,418	-2,304	,026
Evaluacija	-,126	,050	-,742	-2,516	,016
Nematerijalni faktori	-,029	,029	-,272	-1,005	,320
Motivacija	,068	,030	,684	2,223	,031
Efekti	,025	,034	,238	,735	,466
Relevantne informacije	,094	,034	,340	2,743	,009
Spremnost organizacije	,121	,040	,527	3,013	,004

9.4.5.2 Mala preduzeća

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama male veličine, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 72,9% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine prikazani su u Tabeli 74 ispod teksta.

Tabela 74. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,854 ^a	,729	,674	,47230

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine prikazani su u Tabeli 75 ispod teksta.

Tabela 75. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	32,439	11	2,949	13,220	,000 ^b
	Rezidual	12,046	54	,223		
	Ukupno	44,485	65			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama male veličine, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentске prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Definisani ciljevi ($\beta=1,355$; $p=,000$), Evaluacija ($\beta=,534$; $p=,000$), Nematerijalni faktori ($\beta=,420$; $p=,001$), Motivacija ($\beta=,549$; $p=,000$). S druge strane, Potrebe za obukom ($\beta=-863$; $p=,000$), Metode i tehnike ($\beta=-,915$; $p=,000$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine. Rezultati su prikazani u Tabeli 76 ispod teksta.

Tabela 76. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama mali preduzeća

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,211	,057	-,863	-3,721	,000
Plan obuke	-,022	,053	-,124	-,417	,678
Definisani ciljevi	,176	,036	1,355	4,842	,000
Sadržaj program	-,095	,058	-,452	-1,626	,110
Metode i tehnike	-,291	,055	-,915	-5,268	,000
Evaluacija	,101	,041	,534	2,486	,016
Nematerijalni faktori	,061	,017	,420	3,545	,001
Motivacija	,068	,023	,549	2,971	,004
Efekti	-,010	,020	-,089	-,506	,615
Relevantne informacije	-,039	,034	-,160	-1,152	,254
Spremnost organizacije	,063	,038	,205	1,659	,103

10.4.5.3 Srednja preduzeća

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama srednje veličine, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 59,1% varijanse

varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine prikazani su u Tabeli 77 ispod teksta.

Tabela. 77 Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,768 ^a	,591	,524	,57651

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine prikazani su u Tabeli 78 ispod teksta.

Tabela 78. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednje veličine

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	32,600	11	2,964	8,917	,000 ^b
	Rezidual	22,600	68	,332		
	Ukupno	55,200	79			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u organizacijama srednje veličine, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentske prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Nematerijalni faktori ($\beta=,604$; $p=,000$) i Relevantne informacije ($\beta=,277$; $p=,006$). Rezultati su prikazani u Tabeli 79 ispod teksta.

Tabela 79. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama srednja preduzeća

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	p
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	,039	,054	,162	,713	,479
Plan obuke	-,058	,049	-,314	-1,179	,243
Definisani ciljevi	-,070	,037	-,465	-1,902	,061
Sadržaj program	,090	,072	,385	1,244	,218
Metode i tehnike	,021	,066	,071	,322	,748
Evaluacija	,025	,041	,147	,605	,547
Nematerijalni faktori	,094	,021	,604	4,516	,000
Motivacija	,025	,028	,191	,895	,374
Efekti	-,022	,029	-,155	-,737	,463
Relevantne informacije	,088	,031	,277	2,832	,006
Spremnost organizacije	-,033	,041	-,105	-,807	,422

9.4.5.4 Veliko preduzeće

Prema opštem regresionom modelu primenjenom na poduzorku ispitanika zaposlenih u organizacijama srednje veličine, utvrđuje se da skup prediktora objašnjava 48,9% varijanse varijable Konkurentska prednost organizacije. Rezultati pokazatelja opšteg regresionog modela na poduzorku zaposlenih u organizacijama velike veličine prikazani su u Tabeli 80 ispod teksta.

Tabela 80. Koeficijent determinacije postavljenog modela na poduzorku zaposlenih u velikim preduzećima

Model	R	R ²	Prilagođen R ²	S.E
1	,699 ^a	,489	,448	,63124

Testiranjem statističke značajnosti postavljenog regresionog modela utvrđuje se da skup prediktora statistički značajno predviđa varijansu varijable Konkurentska prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u velikim preduzećima. Rezultati testiranja značajnosti modela na poduzorku zaposlenih u velikim preduzećima prikazani su u Tabeli 81 ispod teksta.

Tabela 81. Testiranje značajnosti regresionog modela na poduzorku zaposlenih u velikim organizacijama

Model		SS	df	MS	F	p
1	Regresija	52,585	11	4,780	11,997	,000 ^b
	Rezidual	54,988	138	,398		
	Ukupno	107,573	149			

Parcijalni doprinosi pojedinačnih prediktora na poduzorku zaposlenih koji rade u velikim preduzećima, ukazuju na to, da su se kao pozitivni prediktori Konkurentске prednosti organizacije izvojile sledeće varijable modela – Evaluacija ($\beta=,374$; $p=,002$), Nematerijalni faktori ($\beta=,558$; $p=,000$), Spremnost organizacije ($\beta=,549$; $p=,000$). S druge strane, Potrebe za obukom ($\beta=-,333$; $p=,021$) i Metode i tehnike ($\beta=-,207$; $p=,031$) statistički značajno, negativno predviđaju Konkurentsku prednost organizacije na poduzorku zaposlenih u organizacijama male veličine. Rezultati su prikazani u Tabeli ispod teksta.

Tabela 82. Parcijalni doprinosi prediktora prema kriterijumu Konkurentska prednost preduzeća na poduzorku zaposlenih u organizacijama mala preduzeća

Model	Nestandardizovani		Standardizovani	t	p
	koeficijenti		koeficijenti		
	B	Std. E.	Beta		
Potreba za obukom	-,091	,039	-,333	-2,339	,021
Plan obuke	-,046	,029	-,183	-1,561	,121
Definisani ciljevi	-,043	,024	-,247	-1,801	,074
Sadržaj program	,006	,034	,020	,162	,871
Metode i tehnike	-,082	,038	-,207	-2,176	,031
Evaluacija	,079	,026	,374	3,084	,002
Nematerijalni faktori	,063	,012	,558	5,066	,000
Motivacija	,002	,021	,016	,105	,917
Efekti	,016	,017	,119	,922	,358
Relevantne informacije	-,027	,029	-,079	-,928	,355
Spremnost organizacije	,187	,042	,527	4,425	,000

7.5 Diskusija

U današnjem veoma dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju sa ogromnim izazovima u održavanju svoje tržišne pozicije i postizanju održivog uspeha (Wang et al., 2022). Da bi napredovale u ovom okruženju, organizacije moraju da poseduju neophodne kompetencije kako bi se prilagodile promenljivoj tržišnoj dinamici, kako bi inovirali i efikasno odgovorili na zahteve okruženja. Kompetencije, definisane kao kombinacija znanja, veština, sposobnosti i stavova (Demssie et al. 2020), igraju ključnu ulogu u poboljšanju organizacionog učinka i podsticanju konkurentnosti (Assensoh-Kodua, 2020; Sitorus et al., 2020).

Koncept konkurentnosti je privukao značajnu pažnju među naučnicima i praktičarima, pošto su organizacije i dalje u potrazi za strategijom diferencijacija na tržištu i sticanjem konkurentske prednosti. Konkurentnost obuhvata različite dimenzije, uključujući: operativnu efikasnost, kvalitet proizvoda/usluge, zadovoljstvo kupaca, inovacije i udeo na tržištu (Dresch et al., 2018). Takođe, na nju utiču i unutrašnji i spoljašnji faktori, kao što su: organizaciona kultura, ljudski resursi, tehnološki napredak, tržišni trendovi i globalna konkurencija (Azeem et al., 2021).

Razvijanje sveobuhvatnog modela kompetencija prilagođenog specifičnom kontekstu organizacija, različitih tipova je ključni korak ka povećanju konkurentnosti. Takav model pruža organizacijama okvir za identifikaciju, sticanje, razvoj i korišćenje kompetencija potrebnih za uspeh u njihovim industrijama. Usklađivanjem kompetencija sa strateškim ciljevima, organizacije mogu da optimizuju svoje ljudske resurse, neguju kulturu permanentnog učenja i usavršavanja i efikasno reaguju na poslovno okruženje koje se stalno razvija.

Razvoj modela kompetencija podrazumeva sistematski pristup koji integriše različite faze, uključujući identifikaciju kompetencija, procenu kompetencija, razvoj kompetencija i korišćenje kompetencija u poslovanju organizacija različitih karakteristika.

Deskriptivna statistika

Na samom početku, a pre prikaza rezultata vezanih za proveru hipoteza, dat je prikaz izraženosti pojedinih aspekata obuke.

Varijabla Plan obuke pokazuje visok rezultat, što ukazuje da su organizacije razvile dobro strukturirane i sveobuhvatne planove za svoje inicijative za obuku. Ovo podrazumeva da su organizacije proaktivne u identifikovanju svojih potreba za obukom, postavljanju jasnih ciljeva i formulisanju strategija za njihovo rešavanje (Cotes & Ugarte, 2021). Dobro osmišljen plan obuke osigurava da su ciljevi učenja usklađeni sa ciljevima organizacije i da se resursi efikasno raspoređuju (Munna & Kalam, 2021). Ova varijabla odražava strateški pristup obuci, omogućavajući organizacijama da ciljaju specifične kompetencije i oblasti koje zahtevaju poboljšanje (Rumman & Mohammed, 2018).

Slično tome, visoki rezultati na varijabli Metode i tehnike obuke sugerišu da organizacije koriste efikasne i različite pristupe za sprovođenje programa obuke. Ovo ukazuje na prepoznavanje značaj upotrebe različitih nastavnih metoda, kao što su predavanja, radionice, simulacije i dr. (Martin et al., 2013), kako bi se zadovoljili različiti stilovi učenja i preferencije zaposlenih. Koristeći kombinaciju metoda obuke, organizacije mogu poboljšati angažovanje učesnika, zadržavanje znanja i praktičnu primenu naučenih veština.

Varijabla Evaluacija pokazuje visoke rezultate, što ukazuje da organizacije stavljaju značajan naglasak na evaluaciju efikasnosti svojih programa obuke. Ovo naglašava posvećenost stalnom poboljšanju i želju da se izmeri uticaj obuke na performanse pojedinca i organizacije. Efikasne metode evaluacije, kao što su procene nakon obuke, pregledi učinka i mehanizmi povratnih informacija, omogućavaju organizacijama da identifikuju prednosti, slabosti i oblasti za dalji razvoj (Nassazi, 2013). Visoki rezultati evaluacije ukazuju na kulturu odgovornosti i posvećenost pružanju programa obuke koji potencijalno daju opipljive rezultate.

Nematerijalni faktori, koji se ogledaju u visokim ocenama, odnose se na nematerijalne elemente koji doprinose uspehu programa obuke. Ovi faktori mogu uključivati organizacionu kulturu, podršku rukovodstva, angažovanje zaposlenih i pozitivno okruženje za učenje. Organizacije koje imaju visoke rezultate u ovom aspektu pokazuju prepoznavanje značaja ovih nematerijalnih faktora u stvaranju povoljne atmosfere za učenje. Pozitivni nematerijalni faktori podstiču kulturu

učenja, saradnje i razmene znanja, što dovodi do poboljšanih rezultata obuke i poboljšanja organizacionog učinka (Heather & James, 2011).

Motivacija za obuku je još jedna varijabla koja je dobila visoke ocene, što ukazuje da organizacije pridaju značaj negovanju motivacije među zaposlenima da učestvuju u programima obuke. Motivisani zaposleni su skloniji da se aktivno uključe u proces učenja, steknu nove veštine i da ih efikasno primenjuju u svojim ulogama (Ita, 2016). Organizacije sa visokim rezultatom u ovoj varijabli pokazuju posvećenost stvaranju podsticajnog i motivišućeg okruženja koje podstiče zaposlene da prihvate obuku kao dragocenu priliku za profesionalni i lični rast.

Pozitivni efekti varijable obuke takođe su dobili visoke ocene, što sugerise da organizacije doživljavaju obuku kao vrednu investiciju koja donosi značajne koristi. Ovi pozitivni efekti mogu uključivati poboljšane performanse posla, povećanu produktivnost, povećano zadovoljstvo zaposlenih i bolju uslugu korisnicima. Visoki rezultati u ovoj varijabli ukazuju na to da su organizacije doživele opipljive pozitivne rezultate kao rezultat svojih inicijativa za obuku, jačajući vrednost i važnost kontinuiranog ulaganja u razvoj zaposlenih.

Kada je u pitanju prikupljanje relevantnih informacija prilikom formiranja obuke, visoki rezultati ukazuju na to da organizacije daju prioritet prikupljanju tačnih i ažurnih podataka kako bi informisale svoje strategije obuke. Ovo pokazuje sistematski pristup proceni potreba, gde organizacije prikupljaju informacije o nedostacima u veštinama, preferencijama zaposlenih, trendovima u industriji i organizacionim zahtevima. Prikupljanjem relevantnih informacija, organizacije mogu da prilagode svoje programe obuke tako da odgovore na specifične potrebe, obezbeđujući da inicijative za obuku budu usklađene sa rastućim zahtevima poslovnog okruženja (Hajjar & Alkhanaizi, 2018).

Konačno, spremnost organizacije da sprovede varijablu obuke pokazuje visoke rezultate, što ukazuje da organizacije poseduju neophodnu infrastrukturu, resurse i sisteme podrške za omogućavanje efektivne obuke. Visoki rezultati spremnosti označavaju da su organizacije uspostavile odeljenja ili jedinice za obuku

Zaposleni su dale niže ocene aspektima obuke koje se odnose na donošenje odluka i planiranje u kontekstu obuke, to sugerise oblasti poboljšanja i potencijalne izazove u inicijativama za obuku organizacije. Niži rezultati u donošenju odluka i planiranju mogu ukazivati na nedostatke u

pristupu organizacije identifikovanju potreba za obukom, donošenju informisanih odluka i razvoju sveobuhvatnih planova obuke. Ovi izazovi mogu dovesti do neusklađenosti između inicijativa za obuku i organizacionih ciljeva, neefikasne alokacije resursa, nepovezanih programa obuke i ograničene odgovornosti i transparentnosti. Rešavanje ovih nedostataka zahteva sistematičniji i strukturiraniji pristup donošenju odluka, temeljnu procenu potreba i sveobuhvatno planiranje, omogućavajući organizaciji da optimizuje uticaj obuke na razvoj zaposlenih i ukupne poslovne rezultate.

Kompetencije

Brzi tempo tehnološkog napretka u današnjem društvu predstavlja izazov za održavanje kompetencija savremenog tržišta rada orijentisanog na konkurentnost. Mnogim zaposlenima može biti izazov da održe korak sa tehničkim veštinama koje se razvijaju u njihovim oblastima.

Znajući da se zahtevi tržišta rada se stalno razvijaju, imperativ je da organizacije nastoje da ostanu konkurentne i prilagođavaju se promenljivom poslovnom okruženju, permanentnim identifikovanjem i razvijanjem potrebnih kompetencija za uspešno obavljanje posla. Zaposleni koji ne uspeju da ažuriraju svoje veštine u skladu sa tim mogu doživeti značajan jaz između svojih trenutnih kompetencija i novih zahteva što može voditi do različitih negativnih i kontraproduktivnih ponašanja na nivou pojedinca, a potom i negativnih efekata po organizaciju.

U okviru ovog istraživanja u analizu je uvršćeno 12 kompetencija – Komunikacija, Upravljanje vremenom, Rešavanje problema – Kritičko mišljenje, Određivanje prioriteta, Interpersonalne veštine, Upravljanje timom, Pregovaranje, Fleksibilnost/prilagodljivost, Prodaja, Poznavanje stranih jezika i Tehničke veštine.

Na osnovu testiranja značajnosti između trenutnih i potrebnih kompetencija zaposlenih u organizacijama različitih karakteristika, utvrđuje se da postoji statistički značajna razlika, odnosno jaz između svih trenutnih i potrebnih kompetencija za uspešno obavljanje posla.

Identifikovani jaz – praznine između trenutnog nivoa kompetencija i željenog nivoa kompetencija uključenih u istraživanje potrebnih za kvalitetno obavljanje posla predstavljaju oblasti u kojoj postoji prostor za unapređenje i razvoj unutar organizacije. Ovi nedostaci označavaju disparitet između veština, znanja i sposobnosti koje zaposleni trenutno poseduju u

odnosu na idealan ili željeni nivo stručnosti koji je potreban za efikasno obavljanje posla i postizanje visokokvalitetnih rezultata (Shivaramu & Murthy, 2019; McKenney & Handle, 2019).

U suštini, kada postoji jaz između trenutnog i željenog nivoa kompetencija, to implicira da zaposlenima možda nedostaju određene veštine ili sposobnosti koje su potrebne za ispunjavanje standarda učinka koje je postavila organizacija (Sabah et al., 2012). Ove praznine mogu nastati usled različitih faktora kao što su promene u zahtevima posla, napredak u tehnologiji, evoluirajući zahtevi tržišta ili potreba za prilagođavanjem novim organizacionim ciljevima i strategijama.

Identifikovanje ovih praznina je od suštinskog značaja jer pruža vredan uvid u oblasti na koje treba da se fokusiraju inicijative za obuku, razvoj i unapređenje. Pomaže organizacijama da shvate svoje trenutne snage i slabosti u smislu kompetencija i omogućava im da premoste praznine sprovođenjem ciljanih intervencija.

Zatvaranjem ovih jazova u kompetencijama, organizacije mogu poboljšati svoj ukupni učinak, produktivnost i konkurentnost. Razvijanje sveobuhvatnog plana za premošćavanje praznina i pružanje ciljanih prilika za obuku i razvoj omogućava zaposlenima da steknu neophodne veštine i kompetencije kako bi postigli željeni nivo učinka. Ovo, zauzvrat, doprinosi poboljšanom zadovoljstvu poslom, angažovanju zaposlenih i organizacionom uspehu.

Ukratko, identifikovane praznine između trenutnog i željenog nivoa kompetencija ističu oblasti na koje organizacije treba da usredsrede svoje napore da unaprede veštine i znanje zaposlenih. Rešavanje ovih nedostataka kroz ciljane inicijative za obuku i razvoj je ključno za unapređenje organizacionog učinka i postizanje željenog kvaliteta rada (Kabue & Kilika, 2016).

Identifikovani jaz ukazuje na to da zaposlenima u organizacijama različitog tipa i kulturološkog okvira nedostaju neophodne veštine i sposobnosti da efikasno ispune zahteve svojih uloga. Jedan od primarnih uzroka jaza u kompetencijama može se pripisati ograničenjima unutar obrazovnog sistema. Inicijalno, obrazovne institucije mogu studentima pružiti teorijsko znanje, međutim njima sve češće nedostaje naglasak na praktičnoj primeni i razvoju osnovnih veština.

Fokus na pamćenje i reprodukovanje nastavnog sadržaja i standardizovano testiranje može potkopati razvoj kritičnih kompetencija potrebnih za obavljanje posla. S druge strane, postoji mogućnost da organizacije možda ne ulažu dovoljno sredstava u programe obuke i razvoja za

svoje zaposlene, pogotovo kada je reč o ekonomski nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju, pod pretpostavkom manjeg obima materijalnih i nematerijalnih resursa.

Bez sveobuhvatnih i stalnih inicijativa za obuku, zaposleni moraju ulagati individualne napore da premoste jaz između svojih trenutnih kompetencija i veština potrebnih za uspešno obavljanje posla, što ne mora uvek rezultovati pozitivnim ishodom.

Odsustvo trajnog, sistematskog pristupa u identifikovanju i razvoju potrebnih kompetencija na tržištu može se pripisati nekoliko osnovnih uzroka. Ovi uzroci su ukorenjeni u organizacionim i sistemskim faktorima koji ometaju uspostavljanje strukturiranog i kontinuiranog procesa. Jedan primarni uzrok je nedostatak strateškog planiranja radne snage unutar organizacija. Strateško planiranje radne snage uključuje usklađivanje poslovnih ciljeva sa potrebnim kompetencijama, kako u sadašnjosti, tako i za budući rast. Bez sveobuhvatnog razumevanja veština i kompetencija potrebnih za postizanje organizacionih ciljeva, postaje izazov identifikovati i razviti neophodnu bazu talenata. Ovaj nedostatak predviđanja vodi do ad hoc pristupa pre nego do sistematskog procesa. Drugi uzrok je reaktivna priroda mnogih organizacija kada je u pitanju razvoj talenata. Umesto da proaktivno identifikuju nedostatke u kompetencijama i preduzimaju koraka da ih premoste, organizacije često čekaju dok se ne pojavi problem ili dok ne postoji hitna potreba za određenim veštinama. Ovaj reaktivni pristup ograničava sposobnost organizacije da se bavi razvojem kompetencija na sistematičan i održiv način.

Neadekvatno ulaganje u programe obuke i razvoja je još jedan faktor koji doprinosi. Organizacije mogu posmatrati obuku i razvoj kao trošak, a ne investiciju. Ograničeni resursi i budžetska ograničenja mogu dovesti do nedostatka posvećenosti razvijanju neophodnih kompetencija među zaposlenima. Nedovoljne mogućnosti obuke i razvoja ograničavaju rast i sticanje veština potrebnih za obavljanje posla. Odsustvo jasne metodologije i indikatora učinka za procenu razvoja kompetencija je takođe još jedan izazov. Bez dobro definisanog sistema merenja, postaje teško pratiti napredak, proceniti efikasnost programa obuke i identifikovati oblasti koje zahtevaju dalju pažnju. Ovaj nedostatak mehanizama merenja i povratnih informacija ometa uspostavljanje sistematskog pristupa razvoju kompetencija.

Dinamična priroda tržišta rada i brze promene u tehnologiji doprinose odsustvu sistematskog pristupa razvoju kompetencija. Veštine potrebne za uspeh se stalno razvijaju, a organizacije se možda bore da održe korak sa ovim promenama. Neadekvatna svest o novim kompetencijama i

neuspeh u prilagođavanju tehnološkom napretku mogu da ometaju uspostavljanje sistematskog procesa.

Akademski učinak treba posmatrati kao višedimenzionalni koncept koji obuhvata različite domene učenja. Jer predmet akademskog učinka je toliko širok i obuhvata širok spektar obrazovnih ishoda (Savić-Tot et al., 2022). Postojeći i potrebni jaz u veštinama može se delimično pripisati nedostacima u razvojnim elementima obrazovanja. Iako obrazovni sistemi često daju prioritet sticanju znanja, oni mogu zanemariti holistički razvoj ličnosti pojedinca i neophodne kompetencije za obavljanje posla.

Obrazovanje igra ključnu ulogu u oblikovanju kognitivnih sposobnosti pojedinaca, ali takođe treba da se fokusira na negovanje interpersonalnih veština, sposobnosti rešavanja problema, kritičkog mišljenja i efektivne komunikacije. Razvojni elementi kao što su iskustveno učenje, praktične primene i praktična iskustva mogu poboljšati integraciju teorijskog znanja sa praktičnim kompetencijama.

Istovremeni razvoj ličnosti i kompetencija su od suštinskog značaja za prevazilaženje jaza između trenutnih i potrebnih veština na tržištu rada. Pojedinci treba da razviju samosvest, emocionalnu inteligenciju, prilagodljivost i otpornost kako bi efikasno primenili svoje kompetencije u radnom okruženju u stvarnom svetu. Negovanje ovih elemenata u okviru obrazovnog sistema može doprineti stvaranju „celovitih“ pojedinaca sposobnih da odgovore na izazove tržišta rada.

Da bi se prevazišao jaz između trenutnih i potrebnih kompetencija i povećala konkurentnost, organizacije mogu primeniti nekoliko strategija:

- Programi obuke i razvoja: Obezbediti ciljane programe obuke kako bi se poboljšale specifične kompetencije koje nedostaju ili su ispod željenog nivoa. Ovi programi mogu uključivati radionice, seminare, onlajn kurseve, mentorstvo, podučavanje i obuku na poslu. Ulaganjem u razvoj zaposlenih, organizacije mogu osposobiti zaposlene neophodnim veštinama i znanjem kako bi premostile jaz u kompetencijama;
- Individualni razvojni planovi: Kreiranjem individualnih razvojnih planova za zaposlene identifikuju se njihove prednosti, slabosti i aspiracije u karijeri. Kroz redovne diskusije i procene učinka, menadžeri mogu da rade sa zaposlenima na uspostavljanju personalizovanih razvojnih ciljeva i da preporuče relevantne mogućnosti za obuku. Ovaj

pristup pomaže zaposlenima da preuzmu vlasništvo nad svojim profesionalnim rastom i usklade svoj razvoj sa potrebama organizacije;

- Mentorstvo i podučavanje: Uspostavljanje programa mentorstva i podučavanja u kojima iskusni zaposleni mogu voditi i podržavati svoje manje iskusne kolege. Ovaj proces prenosa znanja pomaže da se premosti jaz u kompetencijama koristeći stručnost i uvide iskusnih profesionalaca. Mentori i treneri mogu pružiti vredne smernice, podeliti najbolje prakse i ponuditi povratne informacije, kako bi pomogli zaposlenima da razviju svoje veštine;
- Saradnja i deljenje znanja: Negovanjem kulture saradnje i razmene znanja unutar organizacije može se podstaći kod zaposlenih da svoju stručnost, uvide i najbolje prakse podele sa svojim kolegama. Promocijom kontinuiranog učenja, olakšava se prenos kompetencija i poboljšava ukupna organizaciona sposobnost.
- Kontinuirano učenje i profesionalni razvoj: U organizaciji je potrebno naglasiti važnost kontinuiranog učenja i profesionalnog razvoja na svim nivoima organizacije. Organizacija treba permanentno da podstiče zaposlene da nastave sa stalnim obrazovanjem, prisustvuju stručnim konferencijama, učestvuju u webinarima i učestvuju u samostalnom učenju. Ovaj proaktivni pristup učenju pomaže zaposlenima da budu u toku sa trendovima u industriji, novim tehnologijama i najboljim praksama.
- Benchmarking i istraživanje industrije: Nužno je da organizacija u određenim periodima sprovodi aktivnosti benchmarking-a kako bi uporedila kompetencije organizacije sa industrijskim standardima i najboljom praksom u klasi. Od organizacije se očekuje da bude u toku sa najnovijim istraživanjima, trendovima i napretkom u ovoj oblasti kako bi se identifikovali nove kompetencije koje su ključne za održavanje konkurentnosti. Ove informacije mogu dati informaciju inicijativama za obuku i razvoj i pomoći u otklanjanju nedostataka u kompetencijama.

Dalja analiza podataka išla je u pravcu identifikovanja nivoa kompetencija ekonomsko nerazvijenih područja, područja u razvoju i razvijenih područja. Konkretno, u daljoj analizi su utvrđene razlike u razvijenosti kompetencija zaposlenih koji rade u organizacijama u Republici Srpskoj, Republici Srbiji i Poljskoj.

Kontekst identifikacije kompetencija u zemljama u razvoju i u razvijenim zemljama ima značaj u različitim aspektima društvenog i ekonomskog razvoja. Identifikacija kompetencija služi kao

ključna osnova za efikasne strategije razvoja ljudskih resursa, obrazovnih sistema i ukupnog ekonomskog rasta.

U zemljama u razvoju, identifikovanje kompetencija igra ključnu ulogu u rešavanju specifičnih izazova i potreba njihovih ekonomija u razvoju. Ove zemlje se često suočavaju sa problemima kao što su visoke stope nezaposlenosti, ograničen pristup kvalitetnom obrazovanju i obuci i potreba za izgradnjom održivih industrija. Identifikovanjem kompetencija potrebnih u sektorima i industrijama u nastajanju, kreatori politike mogu da osmisle ciljne intervencije kako bi razvili neophodne veštine i premostile jaz u kompetencijama. Ovo, zauzvrat, povećava zapošljivost radne snage i doprinosi ekonomskom rastu i smanjenju siromaštva. Pored toga, kada je reč o zemljama u razvoju, identifikacija kompetencija pomaže u optimizaciji alokacije resursa usklađivanjem programa obrazovanja i obuke sa zahtevima tržišta rada. Omogućava kreatorima politike da daju prioritet investicijama u oblastima u kojima postoji potražnja za specifičnim veštinama, olakšavajući razvoj kvalifikovane radne snage koja može doprineti ekonomskoj diversifikaciji i održivom razvoju. U razvijenim zemljama, identifikacija kompetencija ostaje ključna uprkos tome što imaju uspostavljenije obrazovne sisteme i visoko kvalifikovanu radnu snagu. Ove zemlje se suočavaju sa različitim izazovima, kao što su tehnološki napredak, promenljiva dinamika industrije i potreba da ostanu globalno konkurentne. Identifikovanjem novih kompetencija potrebnih u ovim kontekstima, kreatori politike, obrazovne institucije i poslodavci mogu predvideti buduće potrebe za veštinama i razviti odgovarajuće strategije za njihovo rešavanje. Ovo uključuje ažuriranje nastavnog plana i programa, pružanje ciljanih programa obuke i promovisanje mogućnosti kontinuiranog učenja i usavršavanja.

Na osnovu intergrupnog poređenja utvrđeno je da su sve kompetencije uvrštene u model najizraženije u Republici Poljskoj, a potom u Republici Srbiji i na kraju da su najmanje razvijene u Republici Srpskoj. Može postojati nekoliko potencijalnih razloga za ove razlike: Republika Poljska, kao članica Evropske unije (EU), ima pristup većem tržištu i većim ekonomskim resursima, što može doprineti razvoju kompetencija.

Članstvo u EU nudi mogućnosti za trgovinu, ulaganja i izlaganje najboljim međunarodnim praksama, što vodi ka unapređenju organizacionih kompetencija (Freeman et al., 2022). Razlike u obrazovnim sistemima i infrastrukturi između zemalja mogu takođe igrati ulogu. Republika Poljska bi mogla imati snažniji obrazovni okvir koji se fokusira na razvoj specifičnih kompetencija o kojima je reč u okviru ovog istraživanja. Ovo bi moglo biti zbog razlika u

dizajnu kurikuluma, kvalitetu obrazovnih institucija, dostupnosti specijalizovanih programa obuke i ulaganja u stručno obrazovanje. Kao kandidat za pristupanje EU, Republika Srbija može aktivno raditi na usklađivanju svojih politika, praksi i nadležnosti sa standardima EU (Jović-Lazić, 2020). Težnja za članstvom u EU može podstaći napore da se poboljšaju kompetencije i ispune zahtevi koje postavlja EU. Ovaj fokus na unapređenju kompetencija može doprineti većim ocenama uočenim u Republici Srbiji u poređenju sa Republikom Srpskom. Varijacije u poslovnom okruženju i izloženost međunarodnim tržištima mogu uticati na razvoj kompetencija. Republika Poljska, kao članica EU, ima veću izloženost globalnim tržištima, međunarodnim poslovnim praksama i stranim investicijama, što može stimulirati razvoj kompetencija. Republika Srbija, kao kandidat za pristupanje EU, takođe može imati koristi od povećane međunarodne saradnje i izloženosti, iako u manjoj meri nego Republika Poljska. Republika Srpska, budući da nije kandidat za pristupanje EU, može imati ograničenu izloženost međunarodnoj poslovnoj praksi i resursima, što bi moglo doprineti nižem razvoju kompetencija.

Dispariteti u obrazovnim sistemima i infrastrukturi između tri regiona mogu uticati na razvoj kompetencija. Republika Poljska i Republika Srbija mogu imati razvijenije obrazovne sisteme, uključujući univerzitete, stručne škole i programe obuke, koji se posebno bave identifikovanim kompetencijama. Ove obrazovne institucije mogu pružiti pojedincima neophodna znanja i veštine da se ističu u ovim oblastima. Republika Srpska, sa statusom nerazvijene privrede, može se suočiti sa ograničenjima u obrazovnim resursima i infrastrukturi, što rezultira nižim nivoom razvoja kompetencija. Razlike u vladinim politikama i podršci razvoju kompetencija mogu uticati na ukupnu stručnost u ovim oblastima. Republika Poljska i Republika Srbija su možda primenile politike, podsticaje i mehanizme podrške koji podstiču razvoj kompetencija kroz programe obuke, grantove i inicijative specifične za industriju. Republika Srpska, kao poseban entitet u Bosni i Hercegovini, može se suočiti sa različitim izazovima i imati drugačiji politički pejzaž, što bi moglo uticati na razvoj kompetencija.

Analiza razlika u kompetencijama u odnosu na vlasničku strukturu utvrdila je statistički značajne varijacije u četiri specifične oblasti: Upravljanje vremenom, Prodaja, Znanje stranog jezika i Tehničke veštine. Primećeno je da su ove razlike izraženije kod ispitanika zaposlenih u privatnim organizacijama.

Upravljanje vremenom je ključna kompetencija koja direktno utiče na sposobnost pojedinca da odredi prioritete zadataka, ispoštuje rokove i optimizuje produktivnost (Sainz et al., 2019).

Statistički značajna razlika u kompetencijama Upravljanja vremenom između organizacija u privatnom vlasništvu i drugih tipova organizacija sugeriraju da pojedinci koji rade u privatnom sektoru pokazuju viši nivo stručnosti u efikasnom upravljanju svojim vremenom. Privatne organizacije često rade u konkurentnim i brzim okruženjima (Namada, 2018), gde je efikasno korišćenje vremena od suštinskog značaja za postizanje poslovnih ciljeva i održavanje konkurentne prednosti. Štaviše, privatne kompanije mogu da naglase produktivnost i učinak, navodeći zaposlene da razviju jače veštine upravljanja vremenom.

Prodajne kompetencije obuhvataju sposobnost efikasnog promovisanja proizvoda ili usluga, izgradnje odnosa sa kupcima i sklapanja poslova. Uočena statistički značajna razlika ukazuje na to da pojedinci koji rade u privatnim organizacijama pokazuju viši nivo prodajnih kompetencija u odnosu na one u drugim tipovima organizacija. Privatne kompanije obično imaju snažan fokus na generisanje prihoda i zadovoljstvo kupaca (Suchánek & Králová, 2015). Shodno tome, zaposleni u prodajnoj funkciji imaju više obuke, imaju veću izloženost prodajnim strategijama i tehnikama i rade u okruženjima u kojima se daje prioritet prodajnim performansama i ciljevima.

Poznavanje stranog jezika je važna kompetencija u današnjem globalizovanom poslovnim okruženju. Omogućava pojedincima da efikasno komuniciraju sa međunarodnim klijentima, partnerima i zainteresovanim stranama, otvarajući vrata za globalna tržišta i saradnju. Statistički značajna razlika u kompetencijama stranih jezika između privatnih organizacija i drugih sugeriraju da zaposleni u privatnim kompanijama poseduju viši nivo znanja stranih jezika. Privatne organizacije se često bave međunarodnim poslovnim aktivnostima, što iziskuje potrebu za zaposlenima koji mogu da komuniciraju na više jezika. Oni mogu uložiti više sredstava u programe obuke jezika i angažovati pojedince sa jezičkim veštinama da podrže svoje globalne operacije.

Tehničke veštine obuhvataju specijalizovana znanja i sposobnosti potrebne za obavljanje specifičnih zadataka ili korišćenje specifičnih tehnologija i alata. Statistički značajna razlika u tehničkim veštinama između organizacija u privatnom vlasništvu i drugih tipova organizacija ukazuje na to da pojedinci koji rade u privatnom sektoru pokazuju viši nivo tehničke kompetencije. Privatne kompanije, posebno one u sektorima vođenim tehnologijom, često daju prioritet tehničkoj stručnosti kako bi ostale konkurentne i inovativne. Oni mogu pružiti zaposlenima mogućnosti za obuku, pristup naprednim tehnologijama i radno okruženje koje podstiče kontinuirani razvoj veština.

Na osnovu rezultata integrupnog poređenja, utvrđuje se da su kompetencije - Organizacione veštine i Pregovaranje izraženije u preduzećima mešovite delatnosti u odnosu na preduzeća proizvodne delatnosti.

Organizacione veštine obuhvataju sposobnost efektivne koordinacije i upravljanja različitim aspektima poslovanja organizacije. Uključuje veštine kao što su planiranje, alokacija resursa i optimizacija procesa (Ihde et al., 2022). Statistički značajna razlika u organizacionim veštinama između kompanija sa mešovitim aktivnostima i onih fokusiranih na proizvodnju sugerise da organizacije uključene u više aktivnosti pokazuju viši nivo stručnosti u organizacionom menadžmentu. Ove kompanije se obično suočavaju sa složenošću upravljanja različitim poslovnim funkcijama istovremeno, što zahteva efikasnu koordinaciju i strateško planiranje. Pored toga, kompanije sa mešovitim aktivnostima često imaju raznovrsnije organizacione strukture i veću potrebu za međuodeljenskom saradnjom, što može doprineti razvoju jačih organizacionih veština.

Veštine pregovaranja su ključne za upravljanje poslovnim odnosima, postizanje sporazuma i rešavanje konflikata (Prasad & Tabassum, 2020). Uočena statistički značajna razlika u pregovaračkim kompetencijama između preduzeća sa mešovitim delatnostima i proizvodnih preduzeća ukazuje da organizacije koje se bave različitim delatnostima imaju viši nivo stručnosti u pregovaranju. Ove organizacije često komuniciraju sa širim spektrom zainteresovanih strana, uključujući dobavljače, kupce, partnere i regulatorna tela. Kao rezultat toga, oni razvijaju neophodne veštine i strategije za vođenje složenih pregovora i postizanje obostrano korisnih ishoda. Štaviše, kompanije sa mešovitim aktivnostima mogu se uključiti u različite vrste pregovora, kao što su spajanja i akvizicije, strateška partnerstva i ugovori, koji zaposlenima pružaju dragoceno iskustvo i mogućnosti za razvoj veština.

Rezultati testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika između mikro i malo grupa u pogledu Organizacionih veština, takođe, postoji statistički značajna razlika između mikro i veliko grupa u pogledu Prodaje i između mikro i srednje grupa u pogledu poznavanja stranih jezika.

Organizacione veštine su ključne za efikasno upravljanje i koordinaciju različitih aspekata unutar preduzeća. Rezultati su pokazali statistički značajnu razliku u organizacionim veštinama između mikro i malih preduzeća, pri čemu su mikro preduzeća pokazala viši nivo stručnosti. Ovo se

može pripisati inherentnim karakteristikama mikro preduzeća, kao što su njihova manja veličina i modernija organizaciona struktura. Mikro preduzeća često imaju manje hijerarhijskih slojeva i rade sa manjom radnom snagom, omogućavajući direktnije i efikasnije procese donošenja odluka. Ova preduzeća obično karakteriše snažan preduzetnički duh, sa vlasnicima i menadžerima koji su aktivno uključeni u sve aspekte poslovanja. Ovaj praktični pristup i direktno učešće mogu doprineti razvoju poboljšanih organizacionih veština u mikro preduzećima.

Prodajne veštine igraju ključnu ulogu u pokretanju prihoda i rasta poslovanja (Storbacka et al., 2009). Analiza je otkrila statistički značajnu razliku u prodajnim kompetencijama između mikro i velikih preduzeća, pri čemu mikro preduzeća pokazuju veću stručnost u ovoj oblasti. Ovaj nalaz se može objasniti jedinstvenom dinamikom mikro preduzeća, koja često posluju na manjim tržištima i imaju snažan fokus na klijente. Mikro preduzeća imaju tendenciju da imaju bliže odnose sa kupcima, što im omogućava da bolje razumeju potrebe kupaca i u skladu sa tim prilagode svoje prodajne strategije. Pored toga, mikro preduzeća mogu biti agilnija i prilagodljivija promenama na tržištu, omogućavajući im da brzo odgovore na zahteve kupaca i iskoriste prilike za prodaju.

Poznavanje stranih jezika je sve vrednije u današnjem globalizovanom poslovnom okruženju (Dzogovic, et al., 2022). Rezultati su ukazali na statistički značajnu razliku u poznavanju stranih jezika između mikro i srednjih preduzeća, pri čemu mikro preduzeća imaju viši nivo kompetencije. Mikro preduzeća, posebno ona koja se bave međunarodnom trgovinom ili sa težnjama za globalnom ekspanzijom, prepoznaju važnost jezičke raznolikosti i efikasne komunikacije preko granica. Zbog svoje manje veličine, mikro preduzeća mogu biti spretnija u prilagođavanju jezičkim zahtevima, ulaganju u programe jezičke obuke i zapošljavanju pojedinaca sa višejezičnim sposobnostima.

Postoji značajna razlika u kompetencijama – Upravljanja timom, Pregovaranje i Prodaja, između zaposlenih koji su na rukovodećim pozicijama na nekom od nivoa menadžmenta i onih koji ne pripadaju nijednom nivou.

Veštine upravljanja timom su neophodne za efikasno vođenje i koordinaciju grupe pojedinaca ka zajedničkom cilju (Mehek & Baker, 2020). Rezultati su ukazali na značajnu razliku u kompetencijama Upravljanja timom između zaposlenih na rukovodećim pozicijama i onih koji

nisu na menadžerskim pozicijama. Ovaj nalaz se može pripisati jedinstvenim odgovornostima i očekivanjima koja dolaze sa liderskim pozicijama. Zaposleni na rukovodećim pozicijama obično imaju zadatak da nadgledaju i vode timove, što zahteva jake veštine upravljanja timom. Često su odgovorni za postavljanje ciljeva, dodeljivanje zadataka, negovanje saradnje, rešavanje konflikata i obezbeđivanje ukupne produktivnosti i uspeha tima. Stoga, pojedinci na rukovodećim pozicijama teže da steknu i razviju viši nivo stručnosti u kompetencijama upravljanja timom u poređenju sa zaposlenima koji nemaju menadžerske uloge.

Dalje, analiza je pokazala značajnu razliku u pregovaračkim kompetencijama između zaposlenih na rukovodećim pozicijama i onih koji nisu deo menadžerske hijerarhije. Ova neslaganja se mogu objasniti činjenicom da pojedinci na rukovodećim pozicijama često učestvuju u pregovorima dok komuniciraju sa drugim menadžerima, zainteresovanim stranama, klijentima i zaposlenima. Pregovori su često sastavni deo procesa donošenja odluka, alokacije resursa i rešavanja sukoba unutar organizacija (Majer et al., 2021). Stoga je veća verovatnoća da će zaposleni na rukovodećim pozicijama imati široke mogućnosti da razviju i unaprede svoje pregovaračke veštine, što će dovesti do višeg nivoa kompetencije u poređenju sa njihovim kolegama koji nisu u rukovodstvu.

Prodajne veštine su neophodne za povećanje prihoda, izgradnju odnosa sa klijentima i postizanje poslovnih ciljeva (Crucerua & Moise, 2014). Rezultati su otkrili značajnu razliku u prodajnim kompetencijama između zaposlenih na rukovodećim pozicijama i onih koji nisu uključeni u menadžerske uloge. Ovaj nalaz se može pripisati činjenici da pojedinci na liderskim pozicijama često igraju ključnu ulogu u razvoju poslovanja, formulisanju strategije i upravljanju prodajom. Oni su odgovorni za postavljanje prodajnih ciljeva, razvoj prodajnih strategija, negovanje odnosa sa kupcima i davanje smernica prodajnim timovima. Njihovo učešće u aktivnostima vezanim za prodaju i izloženost celokupnom procesu prodaje doprinose razvoju i usavršavanju njihovih prodajnih kompetencija.

Uloga top menadžmenta i odeljenja za razvoj ljudskih resursa u organizacijama različitog tipa

Najviši menadžment, uključujući rukovodioce i više rukovodioce, igra ključnu ulogu u postavljanju strateškog pravca organizacije i uspostavljanju okruženja za podršku razvoju ljudskih resursa. Oni daju opšti pravac i svrhu koja vodi inicijative za razvoj ljudskih resursa. U organizacijama različitih tipova, najviši menadžment postavlja ton važnosti razvoja ljudskih resursa, uspostavlja kulturu koja vrednuje rast i razvoj zaposlenih i osigurava da je razvoj ljudskih resursa u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

Odeljenja za razvoj ljudskih resursa odgovorna su za dizajniranje i sprovođenje strategija i programa za unapređenje veština, kompetencija i sveukupnog razvoja zaposlenih. Njihova uloga varira u zavisnosti od tipa organizacije i industrije. Oni doprinose uspehu organizacije tako što procenjuju potrebe za obukom, osmišljavaju i izvođe programe obuke, olakšavaju upravljanje učinkom, podržavaju razvoj karijere i promovišu kulturu učenja.

Odeljenje za razvoj ljudskih resursa igra ključnu ulogu u koordinaciji i sprovođenju inicijativa za obrazovanje zaposlenih. Oni identifikuju potrebe za obukom procenjujući nedostatke u veštinama i znanju unutar organizacije. Kroz različite metode, kao što su ankete, evaluacije učinka i povratne informacije zaposlenih, oni određuju oblasti u kojima bi dodatno obrazovanje i obuka koristili zaposlenima i organizaciji u celini. S druge strane, na osnovu identifikovanih potreba za obukom, Odeljenje za razvoj ljudskih resursa osmišljava i razvija obrazovne programe i inicijative. Oni sarađuju sa stručnjacima za predmetnu oblast, eksternim pružaocima obuke i obrazovnim institucijama kako bi stvorili relevantne i efektivne prilike za učenje za zaposlene.

U organizacijama koje nemaju izdvojen sektor za upravljanje ljudskim resursima, top menadžment može preuzeti odgovornost za obrazovanje zaposlenih i razvoj kompetencija. Iako je posebno odeljenje za upravljanje ljudskim resursima prednost, najviše rukovodstvo može efikasno da ispuni ovu ulogu preuzimanjem određenih funkcija.

U daljem nastavku ispitivana je uloga top menadžmenta i odeljenja za razvoj ljudskih resursa u razvoju kompetencija zaposlenih u organizacijama različitih karakteristika.

Rezultati pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa zadužen top menadžment u najvećem procentu u organizacijama koje imaju sedišta u Republici Srpskoj, dok je u organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji i Republici Poljskoj za razvoj ljudskih resursa prema procenama većeg broja zaposlenih zaduženo odeljenje za ljudske resurse.

U Republici Srpskoj, gde veći procenat organizacija odgovornost za razvoj ljudskih resursa pripisuje najvišem menadžmentu, ukazuje na centralizovanije strukture odlučivanja i tradicionalnog pristupa organizacionom upravljanju. U takvim organizacijama, najviši menadžment igra značajnu ulogu u oblikovanju strateškog pravca i politika koje se odnose na razvoj ljudskih resursa. Oni su odgovorni za postavljanje opšte vizije i ciljeva za radnu snagu organizacije, a njihovo učešće u ovoj oblasti odražava verovanje u važnost posvećenosti i liderstva na najvišem nivou u pokretanju inicijativa za razvoj ljudskih resursa.

S druge strane, u Republici Srbiji i Republici Poljskoj, gde veći broj zaposlenih smatra da je kadrovska služba odgovorna za razvoj ljudskih resursa, ukazuje na decentralizovaniji pristup i fokusiranje na specijalizovane HR funkcije. U ovim regionima, organizacije mogu imati namenska odeljenja za ljudske resurse ili profesionalce koji su posebno obučeni i odgovorni za nadgledanje razvoja veština i kompetencija zaposlenih. Ovo ukazuje na prepoznavanje stručnosti i specijalizovanog znanja potrebnih za efikasno upravljanje ljudskim resursima i poboljšanje sposobnosti zaposlenih. Štaviše, organizacije u ovim regionima mogu staviti veći naglasak na sistematske prakse ljudskih resursa, kao što su programi obuke i razvoja, sistemi upravljanja učinkom i mogućnosti napredovanja u karijeri, koje obično koordiniše odeljenje za ljudske resurse.

Rezultati u vezi sa razvojem ljudskih resursa na osnovu vlasničke strukture otkrivaju da podjednako značajnu ulogu imaju i najviši menadžment i odeljenje za ljudske resurse. Ovaj nalaz sugeriše uravnoteženu raspodelu odgovornosti za razvoj ljudskih resursa u različitim vlasničkim strukturama unutar organizacija.

Jedno moguće objašnjenje za jednako učešće najvišeg menadžmenta i odeljenja za ljudske resurse u razvoju ljudskih resursa u svim vlasničkim strukturama je prepoznavanje komplementarnih uloga koje oni igraju u ovom procesu. Najviše rukovodstvo obično ima ukupnu odgovornost za strateško donošenje odluka i postavljanje pravca organizacije (Demirkan et al., 2020). Njihovo učešće u razvoju ljudskih resursa označava posvećenost usklađivanju

veština i kompetencija zaposlenih sa ciljevima organizacije i obezbeđivanju da radna snaga poseduje neophodne sposobnosti za postizanje željenih rezultata. Aktivnim učešćem u razvoju ljudskih resursa, najviše rukovodstvo može da obezbedi vredno vodstvo, smernice i podršku za inicijative koje imaju za cilj unapređenje učinka i rasta zaposlenih.

Podjednaka raspodela odgovornosti između najvišeg menadžmenta i odeljenja za ljudske resurse u razvoju ljudskih resursa takođe bi se mogla pripisati prepoznavanju kompleksne prirode ove funkcije. Razvoj ljudskih resursa zahteva višestruki pristup koji uključuje aktivno učešće više zainteresovanih strana u celoj organizaciji. Uključivanjem i najvišeg menadžmenta i odeljenja za ljudske resurse, organizacije mogu imati koristi od različitih perspektiva, znanja i veština. Ovaj pristup saradnje obezbeđuje sveobuhvatnu i dobro zaokruženu strategiju razvoja ljudskih resursa koja se bavi različitim aspektima kao što su razvoj liderstva, unapređenje veština, upravljanje učinkom i angažovanje zaposlenih.

Ravnopravno učešće najvišeg menadžmenta i odeljenja za ljudske resurse može ukazivati na kulturu zajedničke odgovornosti i saradnje unutar organizacija. To označava priznanje da razvoj ljudskih resursa nije samo odgovornost određenog odeljenja ili pojedinca, već i kolektivni napor koji zahteva posvećenost i angažovanje svih zainteresovanih strana. Ova kultura saradnje promoviše osećaj vlasništva i odgovornosti među zaposlenima i neguje podsticajno i pogodno okruženje za kontinuirano učenje i razvoj.

Rezultati pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa zadužen u podjednakoj meri top menadžment i odeljenje za ljudske resurse kada je reč o uslužnim preduzećima, dok je u mešovitim i proizvodnim preduzećima u najvećoj meri za razvoj ljudski resursa zaduženo odeljenje za ljudske resurse.

Jedno od mogućih objašnjenja za jednaku raspodelu odgovornosti između najvišeg menadžmenta i odeljenja ljudskih resursa u uslužnim kompanijama je priroda same uslužne industrije. Uslužne kompanije se često u velikoj meri oslanjaju na znanje, veštine i stručnost svojih zaposlenih kako bi pružile visokokvalitetne usluge klijentima (Ali et al., 2021). Stoga, i najviši menadžment i odeljenje za ljudske resurse prepoznaju značaj razvoja ljudskih resursa u obezbeđivanju da zaposleni poseduju neophodne kompetencije kako bi ispunili jedinstvene zahteve uslužnog sektora. Uključenost najvišeg menadžmenta u razvoj ljudskih resursa označava njihovu posvećenost negovanju kulture stalnog učenja i usavršavanja, usklađivanju radne snage sa

ciljevima kompanije orijentisanim na usluge. Istovremeno, odeljenje za ljudske resurse, sa svojom specijalizovanom ekspertizom u obuci, upravljanju talentima i razvoju zaposlenih, igra ključnu ulogu u dizajniranju i implementaciji programa koji unapređuju veštine i sposobnosti zaposlenih u ulogama vezanim za usluge.

U slučaju mešovitih i proizvodnih preduzeća, primarna odgovornost za razvoj ljudskih resursa leži na odeljenju za ljudske resurse. Ovaj nalaz se može pripisati nekoliko faktora. Prvo, u mešovitim i proizvodnim preduzećima, uloga odeljenja ljudskih resursa je tipično izraženija zbog složenog i raznolikog sastava radne snage. Ove kompanije često zapošljavaju pojedince sa širokim spektrom veština, od administrativnih i menadžerskih uloga do tehničkih i operativnih pozicija. Odeljenje za ljudske resurse, opremljeno specijalizovanim znanjem u upravljanju talentima i razvoju, bolje je pozicionirano da odgovori na jedinstvene potrebe za obukom i veštinama tako raznolike radne snage.

Drugo, proizvodne kompanije često stavljaju snažan naglasak na tehničke veštine i operativnu efikasnost. Odeljenje za ljudske resurse igra ključnu ulogu u obezbeđivanju da zaposleni poseduju neophodne tehničke kompetencije za efikasno obavljanje svojih uloga. Ovo uključuje osmišljavanje i sprovođenje programa obuke koji se fokusiraju na razvoj tehničkih veština, kao i na obezbeđivanje usklađenosti sa industrijskim propisima i standardima. Specijalizovano znanje odeljenja za ljudske resurse u ovim oblastima čini ih primarnim pokretačem razvoja ljudskih resursa u proizvodnim kompanijama.

Rezultati pokazuju da je za razvoj ljudskih resursa zadužen top menadžment u najvećem procentu u mikro i malim preduzećima, dok je u srednjim preduzećima za razvoj ljudskih resursa prema procenama većeg broja zaposlenih zaduženo odeljenje za ljudske resurse, dok je u veliki preduzećima u najvećoj meri za razvoj ljudski resursa zaduženo odeljenje za ljudske resurse

U mikro i malim kompanijama, gde je organizaciona struktura često manje složena, a broj zaposlenih relativno ograničen, najviši menadžment ima direktniju i praktičniju ulogu u različitim aspektima poslovanja, uključujući razvoj ljudskih resursa (Mosselman et al., 2002). Ovo se može pripisati neposrednoj blizini i direktnoj uključenosti najvišeg menadžmenta sa zaposlenima u manjim kompanijama. Kao rezultat toga, najviši menadžment preuzima aktivniju ulogu u identifikovanju potreba za obukom, osmišljavanju razvojnih programa i nadgledanju

implementacije ovih inicijativa. Njihov blizak odnos sa zaposlenima omogućava im da bolje razumeju nedostatke u individualnim veštinama i zahteve za obukom.

U srednjim preduzećima odgovornost za razvoj ljudskih resursa prebacuje se na odeljenje ljudskih resursa. Kako kompanije rastu i povećava se broj zaposlenih, za najviše rukovodstvo postaje sve veći izazov da održi direktnu uključenost u sve aspekte razvoja ljudskih resursa. U takvim slučajevima, odeljenje za ljudske resurse, opremljeno specijalizovanim znanjem i ekspertizom u upravljanju talentima i razvoju zaposlenih, preuzima značajniju ulogu. Odeljenje za ljudske resurse je odgovorno za dizajniranje i sprovođenje sveobuhvatnih programa obuke, sprovođenje procene veština i obezbeđenje usklađenosti sa industrijskim standardima. Sve veća složenost upravljanja ljudskim resursima u srednjim preduzećima zahteva namenske resurse i stručnost odeljenja za ljudske resurse.

U velikim kompanijama, odeljenje ljudskih resursa preuzima primarnu odgovornost za razvoj ljudskih resursa. Velike organizacije obično imaju formalizovaniju i hijerarhijsku strukturu, sa više odeljenja i značajnim brojem zaposlenih. Ova struktura često zahteva centralizovan pristup upravljanju ljudskim resursima, pri čemu odeljenje za ljudske resurse preuzima vodeću ulogu u razvoju i primeni sveobuhvatnih strategija obuke i razvoja. Odeljenje za ljudske resurse ima resurse, stručnost i kapacitet da se nosi sa potrebama za obukom velike radne snage. Njihova uloga uključuje osmišljavanje programa obuke koji zadovoljavaju različite skupove veština i karijernih staza unutar organizacije, omogućavanje razvojnih inicijativa zaposlenih i osiguravanje doslednosti standarda i praksi obuke.

Aspekti obuka i konkurentnost organizacija različitih karakteristika

Značaj određivanja aspekata obuke koji doprinose konkurentnosti organizacija sa različitim karakteristikama leži u njenoj sposobnosti da informiše osmišljavanje i implementaciju efikasnih programa obuke. Ovo razumevanje omogućava organizacijama da prilagode svoje inicijative za obuku tako da zadovolje specifične potrebe, čime se povećava njihova konkurentna prednost i obezbeđuje dugoročni uspeh. Prepoznajući važnost različitih aspekata obuke, organizacije mogu donositi odluke na osnovu informacija i efikasno alocirati resurse, što rezultira poboljšanim učinkom i jačom tržišnom pozicijom. Efikasan razvoj veština osigurava da organizacije poseduju neophodne sposobnosti da zadovolje zahteve kupaca i nadmaše konkurente na tržištu koje se brzo razvija.

U organizacijama sa sedištem u Republici Srbiji identifikovano je nekoliko zajedničkih pozitivnih prediktora konkurentske prednosti. To uključuje definisane Ciljeve obuke, Nematerijalne faktore, Prikupljanje relevantnih informacija za sprovođenje obuke i Spremnost organizacije da sprovede obuku. Ovi faktori sugerišu da organizacije u Republici Srbiji imaju koristi od jasnih ciljeva obuke, korišćenja nematerijalnih dobara kao što su organizaciona kultura i zadovoljstvo zaposlenih, pristupa relevantnim informacijama u svrhu obuke i demonstriranja proaktivnog pristupa sprovođenju obuke.

Nasuprot tome, niske vrednosti varijabli Potrebe za obukom i Metoda i tehnika identifikovane su kao negativni prediktori Konkurentske prednosti. Ovo sugeriše da se organizacije u Republici Srbiji mogu suočiti sa izazovima u postizanju konkurentske prednosti ako imaju niske uočene potrebe za obukom i koriste neefikasne metode i tehnike u svojim programima obuke.

U konkretnom regionu Republike Srpske, pojavili su se slični pozitivni prediktori, uključujući sadržaj obuke, nematerijalne faktore, motivaciju za sprovođenje obuke i spremnost organizacije da sprovede obuku. Ovi nalazi ukazuju na to da organizacije u Republici Srpskoj, poput onih u široj Republici Srbiji, imaju koristi od dobro osmišljenog i relevantnog sadržaja obuke, efikasnog upravljanja nematerijalnim faktorima, motivisanih zaposlenih angažovanih u aktivnostima obuke i podržavajuće organizacione kulture koja podstiče inicijative za obuku.

Međutim, izrazit negativni prediktor u Republici Srpskoj identifikovan je kao nepostojanje definisanih ciljeva. Ovo ukazuje da se organizacije u ovom regionu mogu suočiti sa izazovima u postizanju konkurentske prednosti ako nemaju jasne i specifične ciljeve za svoje programe obuke.

Prelaskom u organizacije sa sedištem u Republici Poljskoj, pozitivni prediktori konkurentske prednosti uključivali su Sadržaj programa obuke i motivaciju. Ovo sugeriše da poljske organizacije izvlače konkurentsku prednost iz posedovanja visokokvalitetnog sadržaja obuke i motivisanih zaposlenih koji aktivno učestvuju u aktivnostima obuke.

Iznenadjujuće, utvrđeno je da je Plan obuke negativan prediktor konkurentske prednosti u poljskim organizacijama. Ovo implicira da postojanje krutog i nefleksibilnog plana obuke može ometati sposobnost organizacije da postigne konkurentsku prednost.

Ukratko, iako postoje neke sličnosti u prediktorima konkurentske prednosti u različitim regionima, postoje i značajne razlike. Pozitivni prediktori kao što su definisani Ciljevi obuke,

Nematerijalni faktori i Motivacija pojavljuju se u više regiona, naglašavajući njihov značaj za uspeh organizacije. Međutim, specifični faktori poput prikupljanja Relevantnih informacija u Republici Srbiji i Sadržaja programa obuke u Republici Poljskoj ukazuju na uticaje specifične za region.

Sa negativne strane, niske vrednosti varijabli kao što su Potreba za obukom i Metodama i tehnikama u Republici Srbiji, nepostojanje definisanih ciljeva u Republici Srpskoj, Plan obuke u Republici Poljskoj ukazuju na potencijalne prepreke za postizanje konkurentske prednosti.

Ovi nalazi naglašavaju važnost prilagođavanja strategija obuke i bavljenja faktorima specifičnim za region kako bi se povećala konkurentska prednost. Organizacije treba da se usredsrede na postavljanje jasnih ciljeva, korišćenje nematerijalne imovine, obezbeđivanje relevantnih i visokokvalitetnih sadržaja obuke, motivisanje zaposlenih i usvajanje fleksibilnih i prilagodljivih planova obuke kako bi maksimizirali svoju konkurentsku prednost u svojim regionima.

Analizom je ispitivan uticaj različitih prediktora na konkurentsku prednost organizacija na osnovu njihove vlasničke strukture: privatno vlasništvo i javno vlasništvo (državna preduzeća). Rezultati su otkrili različite obrasce u prediktorima koji utiču na konkurentsku prednost u ova dva konteksta.

U organizacijama sa privatnim vlasništvom pojavilo se nekoliko pozitivnih prediktora. Prvo, postojanje Definisanih ciljeva bilo je povezano sa većom Konkurentskom prednošću. Ovo sugerise da su privatne organizacije koje postavljaju jasne i specifične ciljeve bolje pozicionirane da postignu konkurentsku prednost. Pored toga, Motivacija među zaposlenima za obuku je igrala značajnu ulogu u pokretanju konkurentske prednosti (Ita, 2016; Baumann & Harvey, 2021). Kada su zaposleni motivisani i angažovani, veća je verovatnoća da će doprineti uspehu organizacije. Još jedan pozitivan prediktor bila je dostupnost Relevantnih informacija. Organizacije koje poseduju neophodne informacije za efikasno donošenje odluka i sprovođenje obuke imaju veću verovatnoću da steknu Konkurentsku prednost (Hajjar & Alkhanaizi, 2018). Konačno, organizaciona spremnost, koja ukazuje na spremnost organizacije da se prilagodi i odgovori na obrazovne izazove izazove, takođe je utvrđena kao pozitivan prediktor.

S druge strane, dva negativna prediktora su identifikovana u organizacijama u privatnom vlasništvu. Prvo, velika Potreba za obukom bila je povezana sa nižom konkurentskom prednošću. Ovo može značiti da se organizacije sa stalnom potrebom za obukom mogu boriti da

ispune potrebne kompetencije i veštine, ometajući njihovu konkurentsku poziciju. Drugo, upotreba neefikasnih metoda i tehnika negativno je uticala na konkurentsku prednost. Organizacije koje ne uspeju da primene odgovarajuće i efikasne metode obuke mogu se suočiti sa izazovima u optimizaciji svoje radne snage i postizanju konkurentske prednosti.

U organizacijama u javnom vlasništvu (državna preduzeća) pojavio se drugačiji set prediktora. Sadržaj programa obuke bio je pozitivan prediktor, sugerirajući da je veća verovatnoća da će državne organizacije koje pružaju visokokvalitetne i relevantne sadržaje obuke steći konkurentsku prednost. Evaluacija, koja se odnosi na procenu efektivnosti treninga, takođe je pozitivno uticala na konkurentsku prednost. Ovo sugerise da organizacije koje mere uticaj obuke i donose odluke zasnovane na podacima mogu poboljšati svoju konkurentsku poziciju. Pored toga, nematerijalni faktori igrali su značajnu ulogu u predviđanju konkurentske prednosti među državnim preduzećima.

Međutim, u državnim organizacijama identifikovan je negativan prediktor u vidu definisanih ciljeva. Ovo sugerise da postojanje krutih i nefleksibilnih ciljeva može ometati konkurentsku prednost ovih organizacija. Moguće je da se državna preduzeća, zbog svoje specifičnosti i birokratske strukture, suočavaju sa izazovima u prilagođavanju svojih ciljeva brzo promenljivim tržišnim uslovima (Figenschou et al., 2021).

Upoređujući rezultate između privatnog i javnog vlasništva, uočavamo i sličnosti i razlike. U oba slučaja, definisani ciljevi i motivacija identifikovani su kao značajni prediktori. Ovo naglašava važnost postojanja jasnih ciljeva i motivisanih zaposlenih za povećanje konkurentske prednosti, bez obzira na vlasničku strukturu. Međutim, specifični prediktori se razlikuju između ova dva konteksta. Dok privatne organizacije imaju koristi od relevantnih informacija i organizacione spremnosti, državna preduzeća stižu konkurentsku prednost kroz sadržaj svojih programa obuke, procese evaluacije i nematerijalne faktore.

Kontrastni rezultati se mogu pripisati inherentnim razlikama u organizacionoj dinamici i ciljevima između privatnih i državnih subjekata. Privatne organizacije, vođene tržišnim silama i profitnim motivima, daju prioritet faktorima kao što su relevantne informacije i spremnost da se prilagode. Državna preduzeća se, s druge strane, fokusiraju na isporuku kvalitetnog sadržaja obuke, procenu efikasnosti obuke i negovanje pozitivne organizacione kulture.

Ovi nalazi naglašavaju potrebu za prilagođenim pristupima za povećanje konkurentnosti na osnovu vlasničke strukture. Privatne organizacije treba da daju prioritet dobro definisanim ciljevima, motivaciji, relevantnim informacijama i organizacionoj spremnosti, dok državna preduzeća treba da naglase sadržaj programa obuke, evaluaciju i nematerijalne faktore. Razumevanjem ovih različitih prediktora, organizacije mogu da usklade svoje strategije i intervencije kako bi ojačale svoju konkurentsku prednost u svojim kontekstima.

Analizom su ispitivani prediktori konkurentske prednosti u organizacijama koje se bave različitim delatnostima: proizvodnim, uslužnim i mešovitim delatnostima. Rezultati su otkrili varijacije u prediktorima koji utiču na konkurentsku prednost unutar svake kategorije aktivnosti.

U proizvodnim organizacijama, pozitivni prediktor konkurentske prednosti identifikovan je kao nematerijalni faktori. Ovi faktori obuhvataju elemente kao što su organizaciona kultura, zadovoljstvo zaposlenih i inovativne sposobnosti (Dresch et al., 2018; Azeem et al., 2021). Veća je verovatnoća da će proizvodne kompanije koje efikasno upravljaju ovim nematerijalnim faktorima steći konkurentsku prednost. Nasuprot tome, pronađena su dva negativna prediktora: potreba za obukom i metode i tehnike. Proizvodne organizacije koje pokazuju veliku potrebu za obukom ili koriste neefikasne metode i tehnike mogu se suočiti sa izazovima u postizanju konkurentske prednosti.

U uslužnim organizacijama pojavila su se dva pozitivna prediktora konkurentske prednosti: definisani ciljevi i organizaciona spremnost. Imati jasne i specifične ciljeve omogućavaju uslužnim kompanijama da usredsrede svoje napore i usklade svoje resurse ka postizanju konkurentske prednosti (Farida & Setiawan, 2022). Značajnu ulogu je odigrala i organizaciona spremnost, koja odražava spremnost organizacije da se prilagodi i odgovori na promene na tržištu. S druge strane, potreba za obukom je identifikovana kao negativan prediktor. Uslužne organizacije sa visokom uočenom potrebom za obukom mogu se suočiti sa poteškoćama u ispunjavanju potrebnih kompetencija, ometajući njihovu konkurentsku poziciju.

U organizacijama sa mešovitim aktivnostima primećeni su višestruki pozitivni prediktori. Definisani ciljevi, Motivacija, Relevantne informacije i Sprenost organizacije da sprovodi obuku identifikovani su kao faktori koji pozitivno utiču na konkurentsku prednost. Slično uslužnim organizacijama, jasni ciljevi i motivisani zaposleni su ključni za postizanje konkurentske prednosti. Dodatno, pristup relevantnim informacijama i spremnost organizacije da se prilagodi

promenama na tržištu doprinose konkurentskoj prednosti organizacije. Međutim, identifikovana su i dva negativna prediktora: Potreba za obukom i Efekti obuke. Organizacije sa velikom potrebom za obukom i one koje doživljavaju negativne efekte mogu se suočiti sa izazovima u postizanju konkurentske prednosti.

Upoređujući rezultate u ove tri kategorije aktivnosti, uočavamo i sličnosti i razlike. Definisani ciljevi su se dosledno pojavljivali kao pozitivan prediktor u uslužnim i mešovitim organizacijama aktivnosti, naglašavajući važnost jasnih ciljeva u vođenju konkurentske prednosti. Štaviše, utvrđeno je da je organizaciona spremnost pozitivan prediktor iu uslužnim iu organizacijama sa mešovitim aktivnostima, naglašavajući značaj spremnosti da se prilagodi i odgovori na promenljive uslove tržišta.

S druge strane, specifični prediktori su varirali u različitim kategorijama aktivnosti. Nematerijalni faktori su identifikovani kao pozitivan prediktor u proizvodnim organizacijama, naglašavajući ulogu organizacione kulture i zadovoljstva zaposlenih. Relevantne informacije su se pojavile kao pozitivan prediktor u organizacijama sa mešovitim aktivnostima, ukazujući na važnost pristupa pravovremenim i relevantnim informacijama. Pored toga, utvrđeno je da je motivacija pozitivan prediktor u organizacijama sa mešovitim aktivnostima, što ukazuje na značaj motivisane radne snage.

Što se tiče negativnih prediktora, potreba za obukom se dosledno javljala u organizacijama za proizvodnju, usluge i mešovite aktivnosti. Ovo sugerise da se organizacije sa visokom učenom potrebom za obukom mogu suočiti sa izazovima u postizanju konkurentske prednosti, što možda ukazuje na nedostatke u veštinama ili kompetencijama. Negativan prediktor metoda i tehnika bio je specifičan za proizvodne organizacije, što implicira da primena neefikasnih metoda i tehnika može ugroziti konkurentsku prednost u ovom sektoru.

Ovi nalazi naglašavaju važnost prilagođavanja strategija i intervencija na osnovu specifične kategorije aktivnosti. Organizacije koje se bave proizvodnjom treba da se fokusiraju na upravljanje nematerijalnim faktorima, dok uslužne i mešovite organizacije treba da naglašavaju definisane ciljeve, organizacionu spremnost i relevantne informacije. Razumevanjem ovih različitih prediktora i rešavanjem specifičnih izazova unutar svake kategorije aktivnosti, organizacije mogu da unaprede svoju konkurentsku prednost i postignu održiv uspeh na svojim tržištima.

Analizom su ispitivani prediktori konkurentske prednosti u organizacijama različitih veličina: mikro preduzeća, mala preduzeća, srednja preduzeća i velika preduzeća. Rezultati su otkrili varijacije u prediktorima koji utiču na konkurentsku prednost unutar svake kategorije veličine.

U mikro preduzećima pojavilo se nekoliko pozitivnih prediktora konkurentske prednosti. To je uključivalo Plan obuke, Motivaciju, Relevantne informacije i Organizacionu spremnost. Mikro preduzeća koja su imala dobro definisan plan obuke, motivisane zaposlene, pristup relevantnim informacijama i demonstrirala organizacionu spremnost imala su veće šanse da steknu konkurentsku prednost. Nasuprot tome, identifikovana su dva negativna prediktora: Metode i tehnike i Evaluacija. Mikro preduzeća koja su se borila sa neefikasnim metodama i tehnikama ili su imala neadekvatne procese evaluacije suočila su se sa izazovima u postizanju konkurentske prednosti.

U malim preduzećima primećeni su višestruki pozitivni prediktori. Definisani ciljevi, Evaluacija, Nematerijalni faktori i Motivacija doprineli su konkurentskoj prednosti malih preduzeća. Postavljanje jasnih i specifičnih ciljeva, sprovođenje temeljnih evaluacija, fokusiranje na nematerijalne faktore kao što je organizaciona kultura i motivisanje zaposlenih bili su ključni faktori u sticanju konkurentske prednosti. S druge strane, negativni prediktori su identifikovani kao potrebe za obukom i metode i tehnike. Mala preduzeća koja su imala značajne potrebe za obukom ili su koristila neefikasne metode i tehnike suočila su se sa preprekama u postizanju konkurentske prednosti.

Za srednja preduzeća, analiza je otkrila da su Nematerijalni faktori i Relevantne informacije pozitivni prediktori konkurentske prednosti. Organizacije srednje veličine koje su efikasno upravljale nematerijalnim faktorima kao što su organizaciona kultura i zadovoljstvo zaposlenih, i imale pristup relevantnim informacijama, imale su veće šanse da postignu konkurentsku prednost.

U velikim kompanijama, pozitivni prediktori konkurentske prednosti bili su evaluacija, nematerijalni faktori i organizaciona spremnost. Velike organizacije koje su sprovele snažne evaluacije, efikasno upravljale nematerijalnim faktorima i pokazale organizacionu spremnost su verovatnije imale konkurentsku prednost. Nasuprot tome, negativni prediktori su bile potrebe za obukom i metode i tehnike, što ukazuje da su velike kompanije koje su se suočavale sa

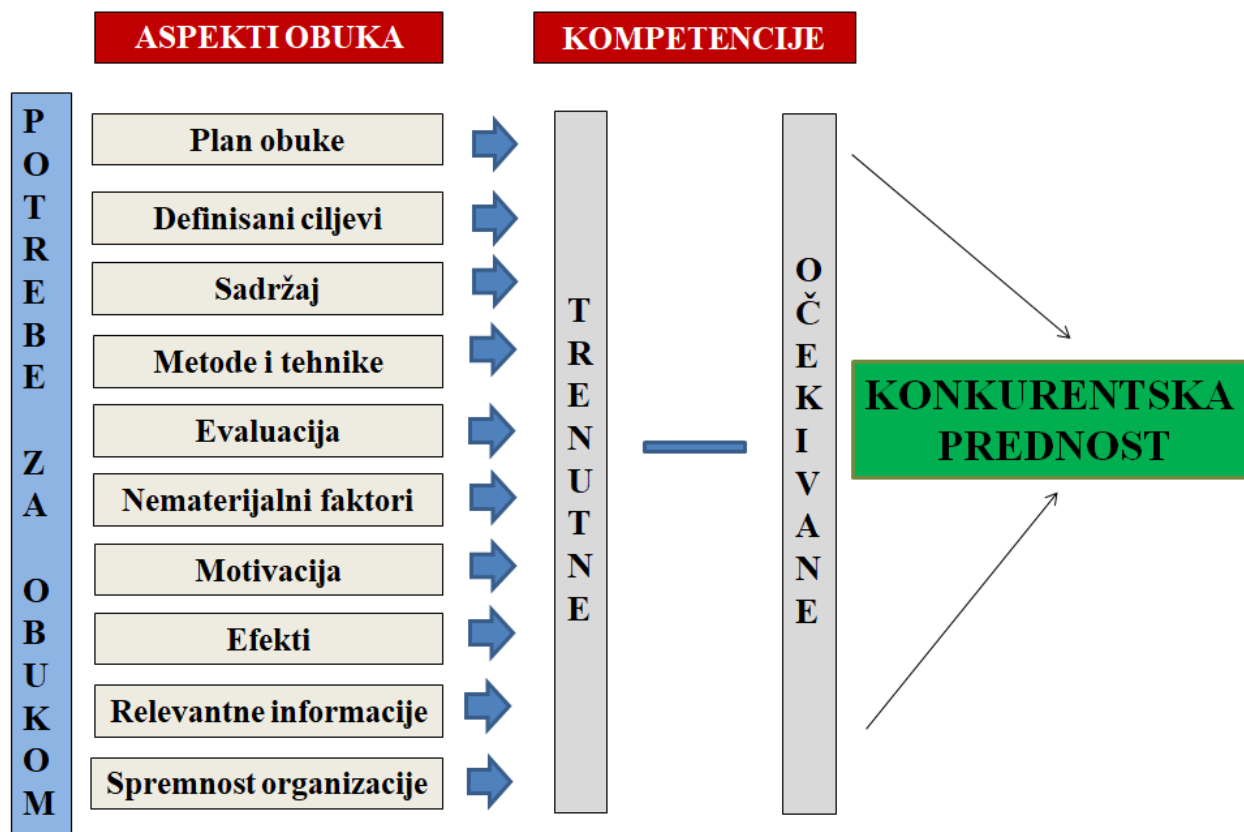
značajnim potrebama za obukom ili koje su koristile neefikasne metode i tehnike naišle na izazove u postizanju konkurentske prednosti.

Upoređujući rezultate u različitim kategorijama veličine, mogu se uočiti neke zajedničke karakteristike i razlike. Definisani ciljevi su se pojavili kao pozitivan prediktor i u malim preduzećima i u mikro preduzećima, naglašavajući važnost jasnih ciljeva u vođenju konkurentske prednosti. Evaluacija i nematerijalni faktori bili su pozitivni prediktori kako u malim preduzećima tako i u velikim kompanijama, naglašavajući njihov značaj u različitim organizacionim kontekstima.

Međutim i varijacije su takođe bile evidentne. Motivacija je identifikovana kao pozitivan prediktor posebno u mikro preduzećima, naglašavajući važnost motivisanih zaposlenih u ovim manjim organizacijama. Relevantne informacije su se pojavile kao pozitivan prediktor i u mikro preduzećima i u srednjim preduzećima, što ukazuje na važnost pristupa pravovremenim i relevantnim informacijama za postizanje konkurentske prednosti.

Sa negativne strane, potrebe za obukom i metode i tehnike identifikovane su kao prepreke konkurentske prednosti u više kategorija veličine. Ovo naglašava važnost adresiranja potreba za obukom i implementacije efikasnih metoda i tehnika u organizacijama svih veličina kako bi se poboljšala njihova konkurentska pozicija.

Nalazi pokazuju da prediktori koji utiču na konkurentsku prednost variraju u različitim veličinama organizacije, međutim za opšti model razvoja kompetencija funkciji povećanja konkurentnosti u organizacijama predlaže se opšti model ilustrovan na Slici 13 ispod teksta.



Slika 13. Model razvoja kompetencija zaposlenih u funkciji povećanja konkurentnosti

Specifične aspekte koji doprinose konkurentskoj prednosti, u skladu sa specifičnim karakteristikama organizacije primenjuju se u skladu sa navedenim rezultatima iz prethodnog odeljka. Efikasnim rešavanjem ovih faktora, organizacije mogu poboljšati svoju konkurentsku prednost i pozicionirati se za uspeh na svojim tržištima.

8 ZAKLJUČAK I DALJI PRAVCI ISTRAŽIVANJA

Nalazi naglašavaju važnost strateškog i sveobuhvatnog pristupa obuci unutar organizacija. Jasnim definisanjem ciljeva obuke i njihovim usklađivanjem sa ukupnom organizacionom strategijom u organizacijama različitih karakteristika, maksimizirajući efekat svojih inicijativa za obuku.

Nadalje, istraživanje pruža uvid u ulogu obuke u organizacijama različitih karakteristika i geografskih lokacija. Studija je ispitala organizacije u Republici Srbiji, Republici Srpskoj i Republici Poljskoj, sugerišući da odnos između obuke i konkurentske prednosti može varirati u različitim organizacionim kontekstima. Ovo naglašava potrebu da organizacije prilagode svoje pristupe obuci specifičnim karakteristikama svoje industrije, tržišta i geografske lokacije. Prilikom definisanja obuka potrebno je uzeti u obzir sledeće dobijene rezultate istraživanja:

Kompetencije

- Utvrđen je značajan jaz u svim obuhvaćenim kompetencijama istraživanja;
- Sedište organizacije determiniše jaz u kompetencijama. Nivo kompetencija je viši kod zaposlenih u Republici Poljskoj u odnosu na zaposlene iz Republike Srbije i Republike Srpske;
- Privatna preduzeća stvaraju pozitivniji ambijent za podsticanje sledećih kompetencija: Upravljanje vremenom, Prodaja, Poznavanje jezika i Tehničke veštine, u odnosu na državna preduzeća;
- Preduzeća mešovite delatnosti više podstiču Organizacione veštine i Pregovaračke veštine u odnosu na proizvodna;
- Mikro preduzeća stvaraju povoljniji ambijent za podsticanje Organizacionih veština, Prodaje i Veštine stranog jezika u odnosu na preostale kategorije veličine preduzeća;
- Menadžerske pozicije predodređuju razvijene kompetencije Upravljanja timom, Pregovaranja i Prodaje u odnosu na zaposlene koji nisu na rukovodećim položajima.

Donosioci odluka

- Sedište preduzeća determiniše donosioca odluka po pitanju razvoja ljudskih resursa. U Republici Srpskoj, ova uloga pripada top menadžmentu, dok u Republici Poljskoj i Republici Srbiji ova uloga pripada sektoru za ljudske resurse;
- Vlasništvo preduzeća ne determiniše značajno donosioca odluka o razvoju ljudskih resursa, u podjednakoj meri su zastupljeni top menadžment i sektor za ljudske resurse u razvoju zaposlenih;
- Delatnost preduzeća ne determiniše značajno donosioca odluka o razvoju ljudskih resursa. U podjednakoj meri su zastupljeni top menadžment i sektor za ljudske resurse u razvoju zaposlenih;
- Veličina preduzeća predodređuje donosioca odluka po pitanju razvoja ljudskih resursa. Top menadžment za mikro i mala preduzeća, a sektor za ljudske resurse kod srednjih i velikih.

Elementi obuke i konkurentska prednost

- Sedište predodređuje elemente obuke koji doprinose konkurentske prednosti – Republika Srbija (definisani ciljevi, nematerijalni faktori, relevantne informacije, spremnost za sprovođenje obuke, potrebe i metode i tehnike), Republika Srpska (sadržaj, nematerijalni faktori, motivacija, spremnost, definisani ciljevi i efekti) i Republika Poljska (sadržaj, motivacija i plan obuke);
- Vlasnička struktura predodređuje elemente obuke koji doprinose konkurentske prednosti – privatno (definisani ciljevi, motivacija, relevantne informacije i spremnost za sprovođenje obuke), javno (sadržaj, evaluacija i nematerijalni faktori);
- Delatnost preduzeća predodređuje elemente obuke koji doprinose konkurentske prednosti – proizvodno (nematerijalni, potreba i metode i tehnike), uslužna (definisani ciljevi, spremnost i potreba), mešoviti (definisani ciljevi, motivacija, relevantne informacije, spremnost za sprovođenje obuke i efekti);
- Veličina preduzeća predodređuje elemente obuke koji doprinose konkurentske prednosti – mikro (plan, motivisanost, relevantne informacije i sprovođenje obuka, metode i tehnike i evaluacija), malo (definisani ciljevi, evaluacija, nematerijalni faktori, potreba i metode i

tehnike), srednje (nematerijalni faktori i relevantne informacije) i velika (evaluacija, nematerijalni faktori, spremnost organizacije za sprovođenje obuke, metode i tehnike).

Na osnovu prikazanih rezultata, utvrđuje se da su Ho, H1 i H3 potvrđene, dok je H2 delimično potvrđena. U okviru H2, konkretno top menadžment je odgovoran na razvoj ljudskih resursa u Republici Srpskoj, mikro i malim preduzećima celokupnog područja, dok je sektor za ljudske resurse dominantno odgovoran za razvoj ljudskih resursa u organizacijama iz Republike Poljske i Republike Srbije i u velikim preduzećim na celokupnom podneblju obuhvaćenog uzorka. Uloga donosioca odluka u razvoju ljudskih resursa nije značajno determinisana vlasništvom i delatnošću preduzeća.

8.1 Ograničenja

Studija podrazumeva nekoliko ograničenja koja zahtevaju razmatranje pri tumačenju rezultata istraživanja. Ova ograničenja se odnose na odabir uzorka, kulturni kontekst, jezičke barijere, ograničenu generalizaciju, podatke o samoprocenama, vremenska ograničenja, spoljne faktore, metodološka ograničenja, pristrasnost i subjektivnost i ograničenja resursa.

Nalazi studije su podložni ograničenjima u pogledu odabira uzorka. Uzorku obuhvaćenim uzorka potencijalno nedostaje reprezentativnost, što može uticati generalizaciju rezultata.

Kulturni kontekst u kojem je studija sprovedena uvodi ograničenja u njenu primenljivost. Rezultati su zavisni od specifičnih kulturnih, ekonomskih i organizacionih faktora koji preovladavaju u Republici Poljskoj, Republici Srbiji i Republici Srpskoj.

Dalje, jezičke barijere su možda uticale na tačnost i pouzdanost prikupljanja i interpretacije podataka u studiji. Ako su učesnici prvenstveno govorili različite jezike, prevodi mogu uneti netačnosti ili nesporazume, čime ometaju validnost nalaza.

Ograničena generalizacija studije predstavlja još jedno ograničenje. Doneseni zaključci mogu imati ograničenu primenljivost izvan specifičnih industrija, sektora ili organizacija koje su ispitane. Shodno tome, rezultati se možda neće lako preneti na druge industrije ili organizacije koje karakterišu različita strukturna ili radna okruženja.

Sklonost ispitanika da daju društveno poželjne odgovore može dovesti do pristrasnosti odgovora, potencijalno narušavajući tačnost prijavljenih kompetencija ili njihov uticaj na konkurentnost.

8.2 Buduća istraživanja

Potencijalne oblasti budućih istraživanja obuhvataju ispitivanje specifičnih okvira kompetencija, istraživanje individualnih i organizacionih faktora koji utiču na razvoj kompetencija, istraživanje dugoročnih efekata inicijativa za razvoj kompetencija, razmatranje međukulturalnih razlika u razvoju kompetencija i integraciju novih tehnologija u prakse razvoja kompetencija.

Jedan obećavajući put za buduća istraživanja je istraživanje specifičnih okvira kompetencija. Istraživači mogu istraživati različite modele kompetencija ili okvire koji su prilagođeni određenim industrijama ili sektorima u Republici Poljskoj, Republici Srbiji i Bosni i Hercegovini. Ispitujući relevantnost i efektivnost ovih okvira u poboljšanju kompetencija zaposlenih i organizacione konkurentnosti, istraživači mogu pružiti vredne uvide za praktičare u dizajniranju programa razvoja kompetencija koji su u skladu sa zahtevima specifičnim za industriju.

Druga važna oblast za buduća istraživanja je ispitivanje individualnih i organizacionih faktora koji utiču na razvoj kompetencija. Istraživači mogu da uđu u ulogu faktora kao što su motivacija, stilovi učenja, samoeфикаsnost i organizaciona podrška u podsticanju rasta kompetencija zaposlenih. Razumevanje ovih uticaja može poslužiti kao osnova za dizajniranje ciljanih intervencija i strategija koje efikasno promovišu razvoj kompetencija i povećavaju organizacionu konkurentnost.

Buduće studije mogu se fokusirati na procenu dugoročnih efekata inicijativa za razvoj kompetencija. Sprovođenjem longitudinalnog istraživanja, istraživači mogu ispitati održivost napora za razvoj kompetencija i identifikovati faktore koji doprinose dugoročnom rastu kompetencija i organizacionom uspehu. Longitudinalne studije mogu pružiti vredan uvid u trajnost i uticaj intervencija razvoja kompetencija tokom vremena.

Međukulturalne razlike u razvoju kompetencija predstavljaju još jedan put za buduća istraživanja. Upoređujući i suprotstavljajući prakse razvoja kompetencija i ishode u različitim kulturama i zemljama, istraživači mogu otkriti uticaj kulturnih faktora na procese razvoja kompetencija. Ovo istraživanje može pružiti uvid u kulturne nijanse koje oblikuju efikasne strategije razvoja kompetencija, dajući na kraju informacije o dizajnu kulturološki osetljivih i kontekstualno relevantnih intervencija.

Pored toga, integracija novih tehnologija u prakse razvoja kompetencija predstavlja značajno područje za buduća istraživanja. Istraživači mogu da istražuju efikasnost metoda razvoja kompetencija koje omogućavaju tehnologiju, kao što su platforme za e-učenje, simulacije virtualne stvarnosti ili mobilne aplikacije. Takve studije mogu rasvetliti potencijal tehnologije za poboljšanje efikasnosti, pristupačnosti i efektivnosti inicijativa za razvoj kompetencija u Republici Poljskoj, Republici Srbiji i Republici Srpskoj.

Na kraju, istraživači mogu istražiti potencijalne sinergije između razvoja kompetencija i drugih organizacionih strategija, kao što su upravljanje talentima, razvoj liderstva ili inicijative za raznolikost i inkluziju. Istraživanje načina na koji razvoj kompetencija stupa u interakciju sa ovim drugim praksama i dopunjuje ih, može pružiti vredan uvid u stvaranje integrisanih i sveobuhvatnih pristupa unapređenju konkurentnosti organizacije.

U zaključku, buduća istraživanja u oblasti razvoja kompetencija zaposlenih za povećanje konkurentnosti u Republici Poljskoj, Republici Srbiji i Bosni i Hercegovini mogu se fokusirati na istraživanje specifičnih okvira kompetencija, istraživanje individualnih i organizacionih faktora, procenu dugoročnih efekata, uzimajući u obzir međukulturalne razlike, integraciju novih tehnologija, usvajanje pristupa mešovitim metoda i ispitivanje sinergije između razvoja kompetencija i drugih organizacionih strategija. Baveći se ovim oblastima, istraživači mogu dodatno obogatiti naše razumevanje efektivne prakse razvoja kompetencija i doprineti unapređenju znanja u ovoj oblasti

LITERATURA

1. Abdul-Jalal, H., Toulson, P., Tweed, D. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage, *Procedia Economics and Finance*, 7(1): 150-157, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00229-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00229-3)
2. Agha, S., Alrubaiee, L., Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management* 7(1), 2012, DOI:10.5539/ijbm.v7n1p192
3. Al Karim, R. (2019). Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14.
4. Aleksić, S. (2022). Uticaj organizacione strukture na digitalne medije usled pandemije Kovid-19, Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Novi Sad.
5. Ali, B., & Gardi, Bayar & Othman, Baban & Ahmed, Shahla & Ismael, Nechirwan & A.hamza, Pshdar & Aziz, Hassan & Sabir, Bawan & Sorguli, Sarhang & Anwar, Kofand. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 5. 10.22161/ijebm.5.3.2.
6. Allui, A., Sahni, J. (2016) Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 24: 361-371 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>
7. Anwar, Kofand & Abdullah, Nabaz. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 5. 35-47. 10.22161/ijebm.5.1.4.
8. Apascaritei, P., Jiang, M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research, *Human Resource Management Review* 32, 2022,
9. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, London and Philadelphia: Kogan Page Limited, pp.172-180.
10. Armstrong, M., (2008). Strategic Human Resource Management-A Guide to Action, 4 ed., Kogan Page Limited, London.

11. Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143-152.
12. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation, *Technology in Society*, 66, 101635
13. Bacon, E., Williams, M., Davies, G. (2020). Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations, *Journal of Business Research*, 115(1):307-316.
14. Baumann, C., Harvey, M. (2021). What is unique about high performing students? Exploring personality, motivation and competitiveness, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(8): 1314-1326.
15. Bogićević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonmskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
16. Bratianu, C., Vasilache, S., Jianu, I. (2006). In search of intelligent organizations, *Management & Marketing, Economic Publishing House*, 1(4) 77-79 ISSN:1842-0206
17. Brodeur, A., Gray, D. M., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2020). A literature review of the economics of COVID-19, GLO Discussion Paper, No. 601, *Global Labor Organization (GLO)*, Essen.
18. Burke, R. J. (2005). *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, London: Routledge, ISBN 0-203-00611-9 Master e-book ISBN
19. Cotes, J., Ugarte, S. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank, *Journal of Business Research*, 127: 464-473.
20. Cripe, E., . Cripe, E.J., Mansfield, R. (2011). *The value added employee, second edition*, Routledge, ISBN: 978-0-7506-7451-5.
21. Crucerua, AF., Moise, D. (2014). Customer Relationships through Sales Forces and Marketing Events. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109: 155 – 159.
22. Cvjetković, M., (2016). Analiza ključnih faktora unapređenja poslovanja i konkurentnosti preduzeća, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.
23. Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, Š., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: EtnoStil d.o.o.

24. Damnjanović, P., Suša, P., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa, Beograd.
25. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
26. Delić, N., Oruč, M. (2011). Obuka I razvoj ljudskih resursa kao ključni faktor u postizanju konkurentnosti preduzeća na međunarodnom tržištu, 7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem, Kvalitet 2011, Neum, B&H, 01. - 04 juni 2011., str. 113.
27. Demirkan, Irem & Demirkan, Sebahattin & Kiessling, Timothy. (2020). *Strategic Decision Making of Top Management: Earnings Management and Corporate Acquisitions*. IEEE Transactions on Engineering Management. PP. 1-13. 10.1109/TEM.2020.2965170.
28. Demssie YN, Biemans HJA, Wesselink R, Mulder M. (2020). Combining Indigenous Knowledge and Modern Education to Foster Sustainability Competencies: Towards a Set of Learning Design Principles. *Sustainability*, 12(17):6823. <https://doi.org/10.3390/su12176823>.
29. Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2007). Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, ISBN:9788674780275.
30. Dessler, G (2007). *Florida International University, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data status, 6-8, 153-172
31. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. London: Pearson Education, Inc.
32. Devyania, R. D., Jewanc, S. Y., Bansal, U., & Denge, X. (2020). Strategic impact of artificial intelligence on the human resource management of the Chinese healthcare industry induced due to COVID-19. *IETI Transactions on Economics and Management*, 1(1), 19–33. doi: 10.6897/IETITEM.202007_1(1).0002
33. Dimitrovski, R. (2010). *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, Škola biznisa Broj 2/2010
34. Dresch, A., Collatto, D., Lacerda, D. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level, *Ingeniería y competitividad*, 20(2):69-86, 2018
35. Družić, G. (2004). *Hrvatska obratnica – Stanje i perspektive hrvatskog gospodarstva*, Zagreb: Golden marketing.

36. Družić, I. (2004). *Resursi i tržišta hrvatskog gospodarstva*, Politička kultura, Zagreb, 2004.
37. Dzogovic, S., Ajdarpasic, S. & Shoshi, L. (2022). The importance of language management: implications in the international business environment. *Journal Human Research in Rehabilitation*. 12. 53-61. 10.21554/hrr.042206.
38. EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
39. Farida I, Setiawan D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3):163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
40. Figenschou, T., Fredriksson, M., Kolltveit, K., & Pallas, J. (2021). *Public bureaucracies*. 10.48335/9789188855299-16.
41. Freeman, D., Meijerink, G., Teulings, R. (2022). Trade benefits of the EU and the Internal Market. Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB).
42. Gangani, N., McLean, M., Braden, N. (2008). *A Competency-Based Human Resource Development Strategy, Performance Improvement Quarterly*, <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>
43. Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135. ISSN: 0008-1256
44. Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
45. Hamadamin, H., Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment, *Sustainability*, 11(20), 5782; <https://doi.org/10.3390/su11205782>
46. Hamel, G. & Green, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

47. Hamouche, S (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions, Faculty of Management, Journal of Management & Organization, pp. 1-16 doi:10.1017/jmo.2021.15
48. Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309–331. <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
49. Hansson, SO (2001). *The Structure of Values and Norms*, Cambridge University Press, 2001.
50. Harvey, G., Turnbull, P. (2020). Ricardo flies Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market, *Human Resources Management Journal*, 30.
51. Heather, S., James, J. (2011). *Instilling a knowledge-sharing culture*. Queens University School of Business Kingston, Ontario Canada.
52. Hecklaue, F., Galeitzke, M., Flachsa, S., Kohlb, H. (2016). *Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0*, 6th CLF - 6th CIRP Conference on Learning Factories, Procedia CIRP, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
53. Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437, <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
54. Ihde, S., Pufahl, L., Völker, M. et al. A framework for modeling and executing task-specific resource allocations in business processes. *Computing* 104, 2405–2429 (2022). <https://doi.org/10.1007/s00607-022-01093-2>.
55. Ita, M. (2016). The impact of employees' motivation and engagement on employees' performance of manufacturing companies in Jakarta Indonesia. 14. 10611-10628.
56. Iveković, D. (2006). *HR menadžment od A do Z*. ASEE: Beograd.
57. Jovic-Lazic, Ana. (2020). Alignment of the Republic of Serbia with the Common Foreign, Security and Defense Policy of the EU: Obligations, Achievements, and Challenges. 10.18485/iipe_balkans_rssc.2020.ch19.
58. Kabue, LW., Kilika, JM., Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework, *Journal of Management and Strategy*, 7(1) DOI: <https://doi.org/10.5430/jms.v7n1p98>.

59. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, *Informatologia*, 41: 1, 46-50, UDK: 330.13::572651.9
60. Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.027>.
61. Kazlauskaite, R., Bučiuniene, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage, *Engineering economics*, 5(60), ISSN 1392-2785.
62. Khandeker, A., & Anuradha, Sh. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12,2, pp. 222.
63. King, AW., Fowler, SW., Zeithaml, C. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge, *Academy of Management Perspectives*, 15:2 <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614966>.
64. Kotler, F., de Bes, F. (2005). Lateralni marketing, Novi Sad, Adižes, 2005. str. 16.
65. Larson, J., Whitton, S., Hauser, S., Allen, J. (2007). Being Close and Being Social: Peer Ratings of Distinct Aspects of Young Adult Social Competence. *Journal of Personality Assessment*, 89, 2.
66. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (13th ed., p. 37). Prentice Hall.
67. Lee, C., Wu, C., Jong, D. (2022). Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: *Empirical Evidence in Taiwan*, *Frontiers in Psychology* doi: 10.3389/fpsyg.2022.922211
68. Leishman, C. (2018). *Competencies As A Source Of Competitive Advantage*, HRSG.
69. Liang, TJ. (2009). *Organizing Around Intelligence: The New Paradigm* (2nd Edition). New Jersey: World Scientific, ISBN:978-981-4467-69-8.
70. Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian

- perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277–297, DOI: 10.1057/s41291-020-00119-x
71. Lordan, H. (2020). Mjesto i uloga konkurentske prednosti u suvremenom strategijskom upravljanju, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
 72. Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance, *European Journal of Business and Management*, 3(4) ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)
 73. Majer, JM, Barth, M., Zhang, H., van Treek, M., Trötschel, R. (2021). Resolving Conflicts Between People and Over Time in the Transformation Toward Sustainability: A Framework of Interdependent Conflicts. *Front Psychol* 15;12:623757. doi: 10.3389/fpsyg.2021.623757. PMID: 33935875; PMCID: PMC8081902.
 74. Martin, B., Klodiana, K., Tony, L. (2013). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*. 13. 11-35. 10.1177/1534484313497947.
 75. Martinović M., Tanasković Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, str. 4.
 76. Mašić, B. Đorđević – Boljanović, J. (2005). *Menadžment znanja: Koncept za kreiranje konkurentske prednosti u novoj ekonomiji*, Fakultet za menadžment Univerziteta, Braća Karić, 79-80.
 77. Mašić, B., Tot, V. (2012). Principi menadžmenta, Educons, Sremska Kamenica, 2012, 331.
 78. McCracken, M. and Wallace, M. (2000), Towards a redefinition of strategic HRD, *Journal of European Industrial Training*, 24(5): 281-290.
 79. Mckenney, S & Reeves, T.. (2020). Educational design research: Portraying, conducting, and enhancing productive scholarship. *Medical Education*. 55. 10.1111/medu.14280.
 80. Mehek, A. & Baker, S. (2020). *Team management: effective tool*. 2582-5208.
 81. Meyer, T., Semark, P. (1996). A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage, *South African Journal of Business Management*, DOI: 10.4102/sajbm.v27i4.814.
 82. Mishra, R.K., Pradhan, D.K., Choudhary, R.N.P. and Banerjee, A. (2008) Effect of Yttrium on Improvement of Dielectric Properties and Magnetic Switching Behavior in BiFeO₃.

Journal of Physics: Condensed Matter, 20, Article ID: 045218.
<https://doi.org/10.1088/0953-8984/20/04/045218>

83. Mosselman, Marco & Meijaard, Joris & Brand, Maryse. (2002). *Organizational structure and performance in Dutch SMEs*. EIM Business and Policy Research, Scales Research Reports.
84. Munna, AM., Kalam, A. (2021). Teaching and learning process to enhance teaching effectiveness: a literature review *International Journal of Humanities and Innovation (IJHI)* 4(1): 1-4.
85. Namada, Juliana. (2018). Organizational learning and competitive advantage. 10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006.
86. Na-Nan, K., Sanamthong, E. (2020), Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1): 1-17.
87. Nassazi, A. (2013). *Effects of training on employee performance*. Business Economics and Tourism. Master thesis.
88. O'Reilly, Charles & Pfeffer, Jeffrey. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*.
89. Orlova, Ekaterina. (2021). Design of Personal Trajectories for Employees' Professional Development in the Knowledge Society under Industry 5.0, Social sciences <https://doi.org/10.3390/socsci10110427>
90. Ozkeser, B.(2019). Impact of training on employee motivation in human resources management, *Procedia Computer Science*, 158,802-810
91. Pahuja, S. (2017). Impact of Human Resource System on Competitive Advantage Status: A Case Study, *Pacific Business Review International*, 9,11.
92. Park, IJ., Zhu, D., Doan, T., Kim, P. (2021). Stay away from fickle supervisor! Supervisors' behavioral fluctuation diminishing the effect of job embeddedness on employees' service behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 95: 102893.
93. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2005). Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 464.
94. Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>.

95. Poloski, VN., Vidovic, M. (2007). HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people- The case of Croatia. Working paper series PaperNo.07-0, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb.
96. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, pp. 557.
97. Prakash, TH., Himabindu, N. (2016). Effectiveness training and development, 2nd International Conference on Latest Innovations in Science, Engineering and Management”, *The International Centre Goa, Panjim, Goa, Indija*, 2016.
98. Prasad, P., & Tabassum, L. (2020). The importance of negotiation and conflict management. *Journal of Management and Science*. 10. 10.26524/jms.2020.2.4.
99. Preenen, P. T., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2014). Challenging assignments and activating mood: The influence of goal orientation. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(10), 650–659.
100. Preenen, P., Dorenbosch, L., Plantinga, E., Dhondt, S. (2016). The influence of task challenge on skill utilization, affective wellbeing and intrapreneurial behaviour, *Economic and Industrial Democracy*, 40(4) <https://doi.org/10.1177/0143831X16677367>
101. Quible, ZK. (2010). *Menadžment uredskog poslovanja*. Zagreb: Mate d.o.o.
102. Renda, A., Schwaag Serger, S., Tataj, D., Morlet, A., Isaksson, D., Martins, F., Mir Roca, M., Hidalgo, C., Huang, A., Dixson-Decleve, S., Balland, P., Bria, F., Charveriat, C., Dunlop, K., Giovannini, E. (2021). Industry 5.0, a transformative vision for Europe, European Commission
ISBN: 978-92-76-43352-1
103. Reymond J. Stone, Anne Cox, Gavin, M. (2020). *Human Resources Management*, 10th edition.
104. Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III (2009). *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California, pp. 209.
105. Robbins, S., Coutler, M. (2005). *Menadžment*, Data Status, Beograd, pp. 294.
106. Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
107. Rumman, A., Mohammed A. (2018). Training strategy and its impact on the performance of employees.

108. Saha, Nibedita & Gregar, Aleš & Saha, Petr. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*. 6, 323-334. 10.33844/ijol.2017.60454.
109. Sainz, M., Ferrero, A., Arantza, U. (2019). Time management: skills to learn and put into practice. *Education + Training*. ahead-of-print. 10.1108/ET-01-2018-0027.
110. Savić-Tot, T., Adžić, S., Tot, V., Aleksić, M., Zakoć, N. (2022). The impact of time devoted to video games on student achievement. *Education and Information Technologies*. 28(7). DOI:10.1007/s10639-022-11418-5
111. Shivaramu, M., Murthy, MA. (2019). A Study on Assessment of Skill Gap to Enhance Workforce Performance, *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9(4): 2249-7455.
112. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga d.d. Zagreb.
113. Singh, SK., Chen, J., Del Giudice, M., El-Kassar, AN (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training, *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 203-211.
114. Sitorus, IS., Sihotang, DO., Hutabarat, W., Daryanto, E. (2020). Competency Planning Strategies of Junior High School Teachers in increasing competitiveness. *Proceedings of the 5th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership* (AISTEEL 2020), pp. 2352-5398.
115. Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management: A Research Annual*, 14.0.
116. Srivastava, S. (2005). Managing Core Competence of the Organization, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30,4: 49-68, ISSN: 0256-0909.
117. Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., Kohnová, L. (2019) External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*, 11(2):345.
118. Stavrou, E., Brewster, C., & Charalambous, C. (2004). Human Resource Management As A Competitive Tool In Europe. 33.

119. Stefanović, V., Vojnović, B., Urošević, S. (2012). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
120. Stewart, J., Hamlin B. (2011). What is HRD? - A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35:199–220. <https://doi.org/10.1108/03090591111120377>
121. Storbacka, K., Ryals, L. Davies, I. & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*. 43. 890-906. 10.1108/03090560910961443.
122. Suchánek, P., & Králová, M. (2015). Effect of Customer Satisfaction on Company Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 63. 1013-1021. 10.11118/actaun201563031013.
123. Susanto, AB., (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia, *International journal of Management perspective*, 1(2):1307 – 1629.
124. Swanson, R. (2022). Foundations of Human Resource Development, Third Edition, Berrett-Koehler Publishers, pp 4-6 ISBN-13978-1523092093.
125. Sydänmaanlakka, P. (2002). An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone, Oxford, ISBN: 978-1-841-12048-5.
126. Šalabalija, S (2018). Kompetencije zaposlenih u funkciji povećanja konkurentnosti kompanija, *Svarog br. 16*: 252-263, UDK 339.137.2:005.52.
127. Tamkin, P. (2004). *High Performance Work Practices* (pp. 1-16). Institute for Employment Studies.
128. Torrington, D., Hall, L., and Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*, 6th Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
129. Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5 (1), 82-96.
130. Van Beek, D. (2014). *The Intelligent Organization*, Vandeplas-Grether Publishing BV, United States, ISBN10 9491533010.
131. Vidal-Salazar, MD., Hurtado-Torres, NE., & Matías-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13):2680-2697, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610971>.

132. Wang, W., Zhang, D., Wang, H., Zhu, Q. & Morabbi Heravi, H. (2022). How do businesses achieve sustainable success and gain a competitive advantage in the green era? *Kybernetes*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-07-2021-0614>.
133. Winarno, S., Elvira, L., Latumahina, J., Sabil, S., Cindrakasih, RR., Putra, AS. (2022). Human resources development in increasing company development, *Journal of Innovation Research and Knowledge*, pp. 1529-1534., e-ISSN:2798-3471

PRILOZI

Upitnik korišćen u istraživanju

Poštovani, Pomoću upitnika koji je pred Vama želimo da prikupimo podatke neophodne u cilju izrade doktorske disertacije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. U njemu se, kao što ćete videti, nalaze pitanja koja se odnose na Vaše stavove vezane obuku i razvoj ljudskih resursa, na koja ćete, nadamo se, izneti slobodne i što potpunije odgovore pošto od toga zavisi tačnost i pouzdanost naših analiza. Napominjemo da je upitnik anoniman i da će se njegovi podaci isključivo koristiti u naučne svrhe. Ostajući u uverenju da svojim učešćem u ovom upitniku želite da svesrdno doprinesete uspehu našeg istraživačkog posla, mi Vam se unapred zahvaljujemo na predusretljivosti i saradnji.

Molimo Vas da na pitanja odgovorite zaokruživanjem jednog ili ukoliko je tako naznačeno više ponuđenih odgovora, a u pitanjima u tabeli iznesete nivo Vašeg slaganja sa navedenom tvrdnjom u sledećim vrednostima:

- 1- Uopšte se ne slažem
- 2- Delimično ne slažem se
- 3- Niti se slažem niti se ne slažem
- 4- Delimično se slažem
- 5- U potpunosti se slažem

1. **Naziv preduzeća**_____
2. **Sedište preduzeća:**
1) Srbija 2) Poljska 3) Republika Srpska
3. **Vlasnička struktura preduzeća:**
1) Privatno 2) Javno
4. **Pravni oblik preduzeća**
a) Javno b) Društvo sa ograničenom odgovornošću c) Akcionarsko društvo
d) Ogranak stranog pravnog lica e) Predstavništvo stranog pravnog lica f) Preduzetnik
5. **Delatnost preduzeća:**
a) Proizvodno d) Uslužno e) Mešovito
6. **Vaša organizacija po veličini spada u:**
a) Mikro b) Malo c) Srednje d) Veliko preduzeće
7. **Pol ispitanika:**
a) M b) Ž

8. Starost ispitanika

- a) Do 25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-60 e) Preko 60

9. Vaša školska sprema:

- a) NKV (1) b) PKV (2) c) KV (3) d) SSS (4)
e) VŠS / OAS/OSS -180 ESPB (6.1) f) VSS/ OAS/OSS- 240 ESPB (6.2.)
g) IAS/MAS/ MSS (7.1) h) Mr (7.2.) i) Dr (8)

10. Koliko imate radnog staža u preduzeću u kome radite:

- a) Do 5 godina b) Od 6 do 10 godina c) Od 11 do 20 godina
d) Od 21 do 30 godina e) Preko 31 godine

11. Navedite nivo menadžmenta na kome ste zaposleni:

- a) Na najvišem (predsednik uprave, član uprave, direktor...)
b) Na srednjem (direktor marketinga, direktor ljudskih resursa, direktor komercijale, direktor proizvodnje...)
c) Na nižem (poslovođa,...)
d) Ne pripadam menadžment nivou organizacije

12. U Vašoj organizaciji postoji odeljenje za ljudske resurse (HR)

- a) Da b) Ne c) Ne Znam

13. Ukoliko u Vašoj organizaciji postoji odeljenje za ljudske resurse (HR) broj zaposlenih je:

- a) 1 zaposleni b) Do 3 zaposlena c) Do 5 zaposlenih d) Više od 5 zaposlenih

14. Odeljenje za ljudske resurse je uključeno u strateško planiranje u organizacij

- a) Da b) Ne c) Ne znam

15. Odeljenje za ljudske resurse prati i podstiče razvoj karijere zaposlenih

- a) Da b) Ne c) Ne znam

16. Ocenite nivo ulaganja u obučavanje i stručno usavršavanje zaposlenih:

- a) Nizak b) Prosečan c) Zadovoljavajući d) Visok

17. Ocenite spremnost preduzeća da ulaže u znanje:

- a) Nizak b) Prosečan c) Zadovoljavajući d) Visok

18. Ocenite značaj obuke i razvoja ljudskih resursa u Vašoj organizaciji:

- a) Nizak b) Prosečan c) Zadovoljavajući d) Visok

19. Ocenite Vaše preduzeće sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:

- a) Organizacija koja stvara znanje
b) Organizacija zasnovana na znanju

- c) Organizacija zasnovana na resursima
- d) Tradicionalna organizacija

20. Da li ste imali obuku u poslednjih

- a) 6 meseci b) 1 godinu c) 3 godine d) Nisam imao/la nikakvu obuku

21. Obuke i usavršavanja u Vašoj organizaciji organizuju se:

- a) Po utvrđenim planovima
- b) Po potrebi samog posla
- c) U zavisnosti od ponude na tržištu
- d) Nezavisno od bilo čega

22. Koji vid obuke i razvoja zaposlenih je najviše zastupljen u Vašoj organizaciji:

- a) Formalno obrazovanje (prekvalifikacije i dokvalifikacije)
- b) Obrazovanje neophodno za sertifikate i licence
- c) Seminari, savetovanja, konferencije
- d) Samostalno učenje

23. Konačnu odluku o odabiru obuke i razvoju ljudskih resursa donosi:

- a) Generalni direktor
- b) Odeljenja za ljudske resurse
- c) Direktno nadređeni zaposlenog
- d) Tim stručnjaka

24. U Vašoj organizaciji postoji sistematizacija radnih mesta	1	2	3	4	5
25. U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine	1	2	3	4	5
26. U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	1	2	3	4	5
27. Po zapošljavanju posedovali ste sva neophodna znanja i veštine za obavljanje posla	1	2	3	4	5
28. Posao koji radite zahteva dodatna znanja i veštine kako bi ga uspešnije obavljali	1	2	3	4	5
29. Smatrate da bi dodatne obuke unapredile Vašu efikasnost u poslu koji radite	1	2	3	4	5
30. Smatrate da bi dodatne obuke i razvoj poboljšali rezultate Vašg rada	1	2	3	4	5
31. Smatrate da bi dodatne obuke i razvoj doprineli boljim poslovnim rezultatima Vaše organizacije	1	2	3	4	5

32. Imajući u vidu Vaše trenutno radno mesto i poslove koje obavljate, molimo Vas da za svaku od navedenih veština procenite u kojoj meri posedujete i u kojoj meri su vam potrebna navedene veštine.

Veštine koje posedujete					Veštine	Veštine koje su Vam potrebne za obavljanje posla				
1	2	3	4	5	Komunikacija	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Upravljanje vremenom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Rešavanje problema i kritičkog mišljenja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Određivanje prioriteta	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Interpersonalne veštine	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Organizacione veštine	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Upravljanje timom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pregovaranje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Fleksibilnost i prilagodljivost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Prodaja	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Poznavanje stranih jezika	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Tehničke veštine	1	2	3	4	5

33. Obuka i obrazovanje radnika utiču na mogućnost napredovanja u organizaciji	1	2	3	4	5
34. U Vašoj organizaciji postoji predviđen budžet koji je namenjen obukama i razvoju ljudskih resursa	1	2	3	4	5
35. Vaša organizacija osigurava da zaposleni dobiju odgovarajuću obuku i razvoj	1	2	3	4	5
36. Svi zaposleni u organizaciji imaju mogućnost obuke i usavršavanja	1	2	3	4	5
37. U Vašoj organizaciji zaposleni se podstiču da aktivno učestvuju u obukama	1	2	3	4	5
38. Predlozi zaposlenih uvezi sa obukom i razvojem često su uvaženi	1	2	3	4	5
39. Zaposlenima u Vašoj organizaciji predstavljani su periodičnih izveštaji o planiranim obukama i aktivnosima u cilju razvoja ljudskih resursa	1	2	3	4	5
40. U Vašoj organizaciji vrši se detaljna analiza potreba za obukom	1	2	3	4	5
41. Analiza potreba za obukom zasnovana je na analizi radnih zadataka	1	2	3	4	5
42. U Vašoj organizaciji vrši se analiza jaza između postojećih i potrebnih veština za posao koji obavljate	1	2	3	4	5
43. Analiza potrebe za obukom definiše prioritete u oblasti razvoja zaposlenih u skladu sa identifikovanim potrebama kompanije.	1	2	3	4	5
44. U vašoj organizaciji postoji plan obuka i razvoja ljudskih resursa	1	2	3	4	5
45. Planovi obuke i razvoja ljudskih resursa sadrže jasno definisane i merljive ciljeve	1	2	3	4	5
46. Svi zaposleni u organizaciji su upoznati sa ciljevima planiranih obuka	1	2	3	4	5
47. Ciljevi obuke i razvoja ljudskih resursa su definisani kako na	1	2	3	4	5

nivou organizacije tako i na nivou pojedinca					
48. Ciljevi obuke i razvoja ljudskih resursa u Vašoj organizaciji su u skladu sa strategijom organizacije	1	2	3	4	5
49. U Vašoj organizaciji jasno je formulisan sadržaj i program planirane obuke i razvoja ljudskih resursa	1	2	3	4	5
50. Program obuke jasno definiše planirane aktivnosti obuke i razvoja ljudskih resursa.	1	2	3	4	5
51. U Vašoj organizaciji, program obuke je u skladu sa unapređenjem performansi proizvoda/usluga koji obezbeđuje maksimalan povraćaj ulaganja	1	2	3	4	5
52. Metode i tehnike obuke i razvoja ljudskih resursa odabrane su na osnovu ciljeva obuke i jaza postojećih i potrebnih vještina za obavljanje posla	1	2	3	4	5
53. Zaposleni su upoznati sa rezultatima obuke koji se žele postići odabranim metodama i tehnikama	1	2	3	4	5
54. U Vašoj organizaciji vrši se detaljna evaluacije sprovedenih obuka	1	2	3	4	5
55. Svi učesnici obuke upoznati su sa rezultatima napretka ka postizanju ciljeva obuke na nivou organizacije	1	2	3	4	5
56. Svi učesnici obuke upoznati su sa rezultatima napretka ka postizanju ciljeva obuke na individualnom nivou	1	2	3	4	5

57. Prema Vašem mišljenju, koji efekti su ostvareni realizovanim obukama u Vašem preduzeću:

- a) Povećao se udeo na tržištu
- b) Poboľšan je konkurentski položaj preduzeća
- c) Povećan je ukupan profit preduzeća
- d) Ostvaren je porast produktivnosti
- e) povećan je nivou pouzdanosti proizvoda/usluga
- f) smanjen je broj grešaka
- g) povećanje zadovoljstva zaposlenih

58. Obuke u organizaciji su u skladu sa ciljevima organizacije	1	2	3	4	5
59. Moji karijerni ciljevi poklapaju se sa ciljevima organizacije i moje mogućnosti za obukom su određene shodno tome	1	2	3	4	5
60. Dobio sam priliku za obuku koja će mi pomoći da ostvarim moje ciljeve u karijeri	1	2	3	4	5
61. Obuke u organizaciji su mi omogućile sigurnost i stabilnost	1	2	3	4	5
62. Obuke predstavljaju nadogradnju formalnim kvalifikacijama	1	2	3	4	5
63. Moja organizacija osigurava da su zaposleni dobro obučeni za izradu kvalitetnih proizvoda/usluga					
64. U mojoj organizaciji zaposleni su adekvatno obučeni da poboljšaju performanse proizvoda/usluge	1	2	3	4	5
65. Obuka se pruža kao podsticaj za povećanje radnog učinka					

66. Obuka i razvoj zaposlenima pružaju veće veštine za stvaranje proizvoda/usluga sa više sofisticiranih karakteristika,	1	2	3	4	5
67. U mojoj organizaciji, obuka i razvoj pružaju zaposlenima da stvaraju proizvode/usluge sa većim nivoom pouzdanosti.	1	2	3	4	5
68. U mojoj organizaciji, postoji smanjenje stope greške kada su zaposleni adekvatno obučeni.	1	2	3	4	5
69. Obuka i razvoj zaposlenima pružaju veće veštine i sposobnost otkrivanja nedostataka u proizvodima/uslugama.	1	2	3	4	5
70. Obuka i razvoj zaposlenima pružaju veštine i sposobnosti za proizvodnju proizvoda/pružanje usluga sa superiornom izdržljivosti.	1	2	3	4	5

71. Ocenite nivo konkurentske sposobnosti Vašeg preduzeća:

- a) Nizak b) Prosečan c) Zadovoljavajući d) Visok

72. Ocenite značaj unapređenja konkurentnosti Vašeg preduzeća:

- a) Nizak b) Prosečan c) Zadovoljavajući d) Visok

Po Vašem mišljenju konkurentska prednost organizacije u kojoj ste zaposleni zasnovana je na:

73. Fizičkoj imovini kojom raspolaže (savremena oprema, povoljna lokacija)	1	2	3	4	5
74. Finansijskim sredstvima koja poseduje	1	2	3	4	5
75. Tehnologiji (poslovnim tajnama, inovativnim procesima, patentima, licencama, robnim markama)	1	2	3	4	5
76. Ljudskim resursima (iskustvu i veštinama zaposlenih, poverenju, menadžerskim sposobnostima, specifičnim procedurama u upravljanju zaposlenima)	1	2	3	4	5
77. Organizacionim aspektima (efikasnim sistemima strateškog planiranja, sistemima evaluacije i kontrole)	1	2	3	4	5
78. Inovacijama i kreativnosti (tehničke i naučne sposobnosti zaposlenih, inovacionim kapacitetima)	1	2	3	4	5
79. Reputaciji preduzeća (imenu brenda, reputaciji kog kupaca, reputaciji kod dobavljača)	1	2	3	4	5

80. Navedite elemente razvoja konkurentske prednosti preduzeća (naznačiti do 3 odgovora):

- a) Kupovina nove i savremenije opreme
- b) Upotreba savremenih tehnologija
- c) Permanentno usavršavanje kroz obuke i razvoj ljudskih resursa
- d) Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta
- e) Standardizacija kvaliteta poslovanja na bazi primene međunarodnih standarda
- f) Stvaranje novih inovativnih proizvoda/usluga i procesa
- g) Prilagođavanje promenjivim uslovima na tržištu
- h) Značajnija ulaganja u marketing

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Развој компетенција запослених у функцији повећања конкурентности
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Индустријско инжењерство – Инжењерски менаџмент
1. Опис података
1.1 Врста студије <i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i> Студија спроведена у оквиру дисертације је обухватила квантитативно анкетно истраживање у циљу емпиријске верификације предложеног теоријског модела који испитује утицај развоја запослених на конкурентску предност организације.. 1.2 Врсте података <u>а) квантитативни</u> б) квалитативни 1.3. Начин прикупљања података <u>а) анкете, упитници, тестови</u> б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту _____ г) административни подаци: навести врсту _____ д) узорци ткива: навести врсту _____ ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____ е) текст, навести врсту _____ ж) мапа, навести врсту _____ з) остало: описати _____ 1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

- a) Excel фајл, датотека .xlsx
- b) SPSS фајл, датотека .sav
- c) PDF фајл, датотека _____
- d) Текст фајл, датотека _____
- e) JPG фајл, датотека _____
- f) Остало, датотека _____

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- a) број варијабли 80
- б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) 454

1.3.3. Поновљена мерења

a) да

б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) временски размак измедју поновљених мера је _____
- б) варијабле које се више пута мере односе се на _____
- в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

a) Да

б) Не

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) корелационо истраживање, навести тип Подаци су анализирани у програму за статистичку анализу података SPSS. Спроведени су следећи тестови: дескриптивна статистика, фреквентна анализа, анализа поузданости, анализа корелације, линеарна регресија, MANOVA (мултиваријантна анализа варијансе) и т-тест.

ц) анализа текста, навести тип _____

д) остало, навести шта Дескриптивна статистика је примењена у сврху приказа главних карактеристика варијабли које се испитују.

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Методологија прикупљања података је креирана према dobrим праксама – на основу прегледа литературе креиран је мерни инструмент (упитник), који је испитаницима дистрибуиран електронским путем.

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) Колики је број недостајућих података? _____

б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не

в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Софтвер који је коришћен аутоматски генерише матрицу података приликом увоза основне базе података у коју су аутоматски депоновани одговори испитаника при попуњавању упитника.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса <https://cris.uns.ac.rs/theses.jsf>

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- а) Да
- б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
- в) Не

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен? Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду.

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Маја Алексић, Развој компетенција запослених у функцији повећања конкурентности

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? **Неограничено**

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
- б) Подаци су анонимизирани
- ц) Остало, навести шта

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) јавно доступни

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

ауторство – некомерцијално - без прераде

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Маја Алексић, aleksic.maja@yahoo.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Маја Алексић, aleksic.maja@yahoo.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Маја Алексић, aleksic.maja@yahoo.com