



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

MAGISTARSKI RAD

**Istraživanje i merenje u kontekstu upravljanja
edukacijom u organizaciji**

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

Zbornik apstrakata XV internacionalnog naučnog SM, 2010 Subotica, maj 2010, str. 17-18

ISTRAŽIVANJE I MERENJE U KONTEKSTU UPRAVLJANJA EDUKACIJOM U ORGANIZACIJI

Doc. dr XXXX XXXXX Poslovni fakultet Univerzitet Singidunum

Doc. dr XXXXX XXXXX, Fakultet bezbednosti Univerzitet u Beogradu

Doc. dr XXXXX XXXXX, Poslovni fakultet Univerzitet Singidunum

Rezime:

Istraživanje je sastavni deo nauke, a merenje je sastavni deo istraživanja. Sa pojavom menadžmenta kao primenjene nauke počela je i upotreba istraživanja u menadžmentu upravljanja organizacijom. Međutim, upotreba istraživanja i merenja nije bila raširena usled niza razloga od kojih izdvajamo ekonomski aspekt (skupoća istraživanja) i intelektualni aspekt (nerazvijenost nauke menadžmenta i mali broj visoko obrazovanih menadžera). Danas su se uslovi izmenili i oni omogućavaju širu upotrebu istraživanja i merenja u okviru upravljanja organizacijom. U ovom radu se posebno osvrćemo na istraživanja usmerena na oblast upravljanja edukacijom u organizaciji. Takva istraživanja su usmerena na procenu pojedinih aspekata ljudskih resursa kao što su njihove kompetencije (znanja i veštine), njihove osobine (dimenzije ličnosti, sposobnosti), te njihovi stavovi, uverenja, vrednosti, interesovanja i slično. Među olakšice za primenu ovakvih istraživanja spada razvoj informatike koji je omogućio lako i brzo baratanje bazama podataka, kao i laku i brzu obradu podataka. Takođe, danas na tržištu rada imamo veliki broj stručnjaka koji znaju da barataju instrumentima kao što su testovi znanja, testovi sposobnosti, inventari ličnosti, upitnici, skale stavova i koji znaju da obrađuju dobijene podatke statističkim programima. Danas menadžment u organizacijama može, na relativno brz i jednostavan način, da sazna mnoge relevantne podatke o ljudskim resursima primenom savremenih metoda istraživanja. To predstavlja olakšavajuću okolnost za dobit koja je neprocenjiva. A dobit leži u mogućnosti kvantitativnog praćenja uspešnosti dodatne edukacije zaposlenih kroz njene efekte na sam posao (kvalitet i efikasnost), na poslovnu etiku (ponašanje zaposlenih), na timski rad (veća kohezivnost kolektiva), na upravljanje edukacijom (bolji izbor edukatora, sadržaja i metoda rada), na menadžment (veća sigurnost u upravljanju i donošenju strateških odluka). Kvantifikacija omogućava poređenje rezultata sadašnjih merenja sa prethodnim merenjima i praćenje razvoja ljudskih resursa unutar organizacije. Savremeni menadžeri sve više koriste prednosti koje upotreba istraživanja i merenja donosi upravljanju edukacijom u organizaciji.

Uvod

Danas je raširena praksa da organizacije planiraju dodatne edukacije za zaposlene na godišnjem nivou. Dodatnom edukacijom se želi podići nivo kompetentnosti zaposlenih i proširiti opseg njihovog posla. Najčešće znanja stečena redovnim školovanjem nisu dovoljna za obavljanje posla na radnom mestu. Po prijemu zaposlenog treba upoznati sa radnim mestom i izvršiti potrebnu obuku dok se ne osamostali u poslu. Opis radnog mesta se stalno menja sa uvođenjem novih tehnologija tako da zaposleni ne mogu računati da je fond znanja i veština stečen u redovnom obrazovnom procesu dovoljan za obavljanje poslova u njegovoj oblasti rada. Stalni razvoj tehnologije, posebno informacione, zahteva permanentnu doobuku u savladavanju novih veština i proširivanju postojećih znanja.

Menadžment mora da vodi računa o zahtevima radnog mesta, odnosno potrebnim kvalifikacijama, i da planira neophodnu obuku za zaposlene. Najjednostavniji način je da se angažuju predavači i treneri koji će preneti potrebna znanja zaposlenima i naučiti ih potrebnim veštinama. Obično se pretpostavlja da su time znanja i veštine preneseni i da će se posao obavljati kvalitetno. Ovakav pristup podrazumeva idealnu situaciju koja u praksi ne postoji. Nisu svi

edukatori jednako dobri, niti su svi programi edukacije sastavljeni kako treba, niti su svi edukanti jednako motivisani i sposobni da uspešno prođu edukaciju.

Postoje veoma rašireni jednostavni upitnici koji su uvedeni radi evaluacije dodatne edukacije u organizacijama. Obično se daju edukantima, a sastavljeni su od pitanja koja se odnose na zadovoljstvo pojedinim aspektima edukacije. Ovakav način evaluacije edukacije nije ni približno objektivan. Stoga se sve više uvode oblici praćenja edukacije koji nalikuju istraživačkom postupku u nauci. Pažljivo se biraju kriterijumi na osnovu kojih se procenjuje efikasnost edukacije. Kriterijumi treba da budu jasno operacionalizovani i merljivi. Zatim se biraju ili stvaraju instrumenti za merenje kriterijuma koji treba da su pouzdani i valjani. Dobijene mere uspešnosti edukacije se obrađuju statističkim metodama i izvode se utemeljeni zaključci.

Edukacija u organizaciji postaje sve više predmet naučnih istraživanja. Postoji jak praktičan razlog za takva istraživanja. Potrebno je opravdati ulaganja u dodatnu edukaciju zaposlenih. To se može pratiti na različite načine, a krajnji cilj je uvek povećanje profita organizacije. Danas svaka organizacija može da sprovodi istraživanja kako bi pratila uticaj edukacije na poslovanje. Ulaganja u istraživanja donose dobit jer menadžment može da barata proverenim podacima i da planira mere za poboljšanje edukacije. Bez istraživanja mogu da se prave samo procene i ne može se uspostaviti jasna veza između edukacije i kretanja profita organizacije.

Domaće Istraživanje Edukacije u Organizaciji

Istraživanje dodatne edukacije (Babić, 2009) je sprovedeno u dve organizacije korišćenjem upitnika koji su sastavljeni za tu upotrebu, kao i već gotovih instrumenata. Za ovu priliku želimo da izdvojimo neke prednosti upotrebe istraživanja edukacije u organizaciji.

Instrumenti i Merenje

U društvenim naukama, a posebno u socijalnoj psihologiji i primenjenim granama ove nauke kao što je organizaciono ponašanje, prilično je raširena upotreba upitnika kao istraživačkih instrumenata. Postoje statističke metode kojima se proverava upotrebljivost ovih instrumenata. Najčešće se koristi faktorska analiza koja treba da potvrdi da određene stavke upitnika zaista mere pojavu koju treba da mere. Pored toga se često koristi Cronbach Alfa kao mera pouzdanosti upitnika. Ovim statističkim postupcima mogu se grupisati relevantne stavke upitnika i odbaciti neupotrebljive stavke. Statistički postupci koji se upotrebljavaju prilično su zahtevni u pogledu izračunavanja, no danas je to olakšano upotrebom softverskih programa među kojima je jedan od poznatijih SPSS. Izradom upitnika i statističkom obradom podataka treba da rukovode naučnici kao najbolje obučeni stručnjaci za ovu oblast. Organizacije mogu da ih zaposle ili angažuju kao spoljašnje saradnike.

Značajni Pokazatelji Upravljanja Edukacijom u Organizaciji

Primenom upitnika i testova može se doći do značajnih podataka za procenu raznih aspekata edukacije u organizaciji. U navedenom istraživanju su dobijeni značajni podaci koji su govorili o zaposlenima, samoj edukaciji i edukatorima. Kod zaposlenih je bilo moguće ispitati stav prema edukaciji, dobiti procenu dosadašnje edukacije i proveriti njihovu motivaciju. Među interesantne nalaze spada potreba radnika da se aktivno uključe u planiranje edukacije. Na taj način se obezbeđuje najveća podudarnost između sadržaja edukacije i potreba zaposlenih. Takođe se pokazalo da je izbor edukatora važan faktor uspeha edukacije. Zaposleni vole da ih edukuju kolege iz iste organizacije zato što su oni upućeni u funkcionisanje organizacije i znaju da prilagode edukativni materijal i način prenošenja znanja i veština uslovima rada u organizaciji. Na taj način se edukacija približava praksi i podiže se njena relevantnost.

Mnoge osobine ličnosti su takođe povezane sa edukacijom. Pokazalo se da su samopouzdanje zaposlenih i stavovi prema edukaciji povezani (Babić & Kordić, 2009). Kada je edukacija dobro organizovana i relevantna za posao ona

podize samopouzdanje zaposlenih, a kad je loše organizovana ima negativne efekte na samopouzdanje zaposlenih i njihov rad. Takođe se pokazalo da je dobro organizovana edukacija značajna za pozitivnu ocenu pravednosti u odnosu menadžmenta prema zaposlenima. To znači da edukacija ima dodatne efekte koji su pozitivni za ukupno funkcionisanje kolektiva organizacije. Niz drugih osobina se takođe pokazao relevantan kod istraživanja edukacije u organizaciji.

Inostrana Istraživanja Edukacije u Organizaciji

Neka inostrana istraživanja potvrđuju nalaze domaćeg istraživanja dodatne edukacije u organizaciji. Tako je istraživanje ciljeva edukacije između zaposlenih i menadžera u četiri različite organizacije (Achtenhagen & Oldenburger, 1996) pokazalo da je za uspeh edukacije važno da menadžment postavi ciljeve edukacije koji odgovaraju potrebama i problemima zaposlenih. U suprotnom dolazi do problema u motivaciji zaposlenih i, posledično, do nedovoljne iskorišćenosti dodatne edukacije. Najjednostavnije i najbolje rešenje je u aktivnom uključivanju zaposlenih u planiranju edukacije. Achtenhagen i Oldenburger (1996) su to uradili tako što su upoznali menadžment sa rezultatima istraživanja i diskutovali dobijene rezultate na radničkom savetu.

Primena nauke u istraživanju edukacije i razvoja organizacije

Postoje autori (Chen & Klimoski, 2007) koji upozoravaju da je potrebna rigorozna primena nauke u istraživanjima edukacije i razvoja u organizacijama. Ukoliko se istraživanja ne sprovode sa potrebnom naučnom strogoćom dolazi do neefikasnog rasipanja ljudskih i finansijskih resursa, zaobilaze se razvojni ciljevi zaposlenih, a gubi se prednost na kompetitivnom tržištu. Njihova razmišljanja se poklapaju sa domaćom studijom (Babić & Kordić, 2009) u tome da loše oblikovana edukacija može naneti štetu zaposlenima i organizacijama.

Edukacija i razvoj u organizaciji čine primenjenu nauku koja se oslanja na bazična znanja pojedinih nauka, ali je usko vezana za situacioni kontekst. U tom smislu ona predstavlja nauku inspirisanu korisnicima (Stokes, 1989). Stoga će se prilikom istraživanja edukacije i razvoja u organizaciji koristiti modeli primenjivi u praksi, odnosno oni modeli koji doprinose uspešnom poslovanju organizacije zahvaljujući efektivnom razvoju zaposlenih. Takvi modeli moraju da uzmu u obzir, s jedne strane, kakav je nivo zaposlenih i programa, a s druge strane, sredinske faktore kao što su organizaciona klima i supervizijska podrška (Kozłowski & Salas, 1997). I razni drugi faktori se mogu pokazati značajni kod edukacije u organizaciji, kao što je učenje u timu i slično. Međutim, najvažnije je da su dobijeni zaključci primenjivi i korisni u praksi.

Kriterijumi za Proveru Uspešnosti Edukacije u Organizaciji

Različite studije koriste različite kriterijume kojima proveravaju uspešnost edukacije u organizaciji. Uglavnom se koriste sledeći kriterijumi: ljudski resursi, izvođenje i finansijski ishodi. Meta-analiza 67 studija je pokazala da je edukacija pozitivno povezana sa ishodima kod ljudskih resursa i kod organizacionog izvođenja ali je veoma slabo povezana sa finansijskim ishodima (Tharenou, Saks & Moore, 2007). I dalje se većina istraživanja oslanja na kriterijume povezane sa individualnim nivoom a ne organizacionim nivoom (Kraiger, 2003). Tako se kao osnovni kriterijum pokazuje reakcija zaposlenih na pređenu edukaciju, a ne analiziraju se ishodi povezani sa organizacionim izvođenjem.

Polazeći od definicije edukacije kao sistematskog načina da se steknu i razviju znanja, veštine i stavovi koje zaposleni treba da imaju kako bi adekvatno ili poboljšano izvodili posao u radnom okruženju (Latham, 1988) jasno je da su efekti edukacije najuočljiviji na individualnom nivou. Klasifikaciona šema atributa zaposlenih (Ostroff & Bowen, 2000) uključuje tri osobine koje najbolje odražavaju ishode edukacije na nivou ljudskih resursa. Tu spadaju (a) stavovi i motivacija zaposlenih, (b) ponašanja i (c) ljudski kapital izražen kroz njihova znanja, veštine i sposobnosti. Pretpostavlja se da će efekti na individualnom nivou, koji su relevantni za poslovanje organizacije,

imati efekte i na organizacionom nivou u smislu poboljšane organizacione izvedbe i finansijskog profita (Becker & Huselid, 1998), kao što je pokazala meta-analiza 67 studija (Tharenou at all, 2007).

Pojedina istraživanja su se usmerila na istraživanje dodatnih faktora a ne samo direktne veze između edukacije i organizacionih ishoda. Tako se pokazalo da je uticaj edukacije u organizaciji veći kada organizacija ima veća kapitalna ulaganja i kada je edukacija povezana sa poslovnom strategijom organizacije (Tharenou at all, 2007). Logično je da veća kapitalna ulaganja traže nove veštine i znanja od zaposlenih, tako da se dobija vidljiv efekat edukacije na organizaciono izvođenje. Takođe je važna povezanost između poslovne strategije organizacije i edukacije zaposlenih. To ukazuje da organizacija treba da posluje kao celoviti organizam u kojoj svaki proces dobija smisao u celini. Zahtev da organizacija treba da funkcioniše kao jedinstvena celina potvrđuje i nalaz istraživanja da je efekat edukacije izraženiji kada je usklađen sa ukupnom politikom upravljanja ljudskim resursima (Guerrero & Barraud-Didier, 2004).

Usklađivanje Istraživanja i Upravljanja Edukacijom u Organizaciji

Upravljanje edukacijom u organizaciji treba da se rukovodi objektivnim podacima koje je moguće dobiti jedino ispravnim istraživačkim tehnikama. Sve bitne pojave koje se ispituju treba jasno definisati, dobro operacionalizovati i naći instrumente kojima će se meriti. Prilikom istraživanja edukacije u organizaciji potrebno je pripremiti model kojim bi se menadžment i istraživači rukovodili tokom istraživanja. Ovde ćemo predstaviti predlog modela koji se može koristiti u praksi tako što se edukacijom upravlja na osnovu odgovora na sledeća pitanja:

1. Odrediti mesto edukacije u okviru organizacije – usklađenost sa strategijom organizacije, povezanost sa politikom upravljanja ljudskim resursima.
2. Prilagoditi program edukacije potrebama zaposlenih.
3. Pripremiti edukatore u skladu sa očekivanjima menadžmenta kao i u skladu sa očekivanjima zaposlenih.
4. Pratiti efekte edukacije na zaposlene, i to:
 - a. na njihova znanja i veštine,
 - b. na njihove stavove, vrednosti i uverenja,
 - c. na njihovo ponašanje (uloga).
5. Pratiti efekte edukacije na organizacionom nivou:
 - a. na organizacionu klimu,
 - b. na organizaciono ponašanje,
 - c. na organizaciono izvođenje.
6. Pratiti efekte edukacije na finansijsko poslovanje organizacije.

Primenom ovog modela menadžment bi raspolagao merljivim podacima koji govore o različitim aspektima procesa edukacije u različitim vremenskim periodima i mogao bi pratiti povezanost između određenih oblika i sadržaja edukacije i njenih efekata. Među efektima na zaposlene, na primer, može se desiti da edukacija ima odlične rezultate u smislu širenja znanja i ovladavanja veštinama, ali da se stavovi zaposlenih o primeni novih znanja i veština nisu promenili tako da u ponašanju nema efekta, a to je, u stvari, najvažniji cilj edukacije. Bez promene u ponašanju nema efekta na organizacionom nivou.

Zahvaljujući kvantitativnom praćenju može se jasno odrediti uspešnost dodatne edukacije zaposlenih na pojedine aspekte ukupnog organizacionog poslovanja. Tu spadaju efekti na sâm posao (kvalitet i efikasnost), na poslovnu etiku (ponašanje zaposlenih), na timski rad (veća kohezivnost kolektiva), na upravljanje edukacijom (bolji izbor edukatora, sadržaja i metoda rada), na menadžment (veća sigurnost u upravljanju i donošenju strateških odluka). Kvantifikacija omogućava poređenje rezultata sadašnjih merenja sa prethodnim merenjima. Na taj način je moguće pratiti razvoja ljudskog kapitala, razvoj organizacionog ponašanja i efekte na ukupno finansijsko poslovanje organizacije.

Zaključak

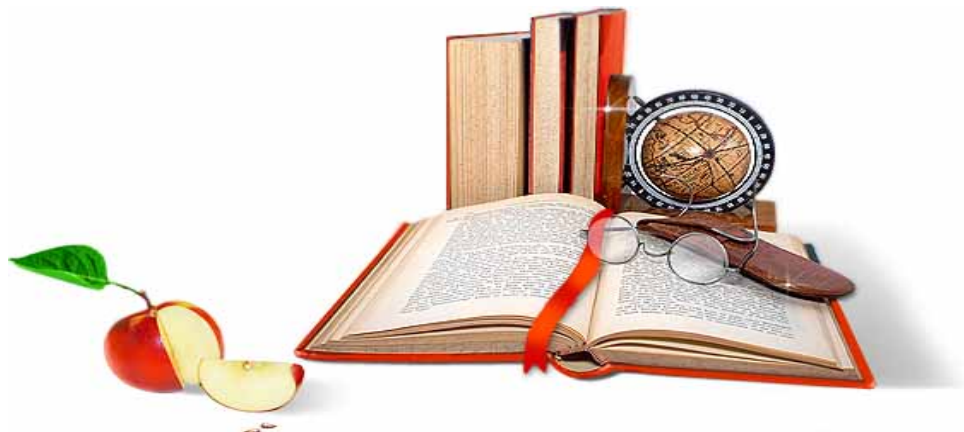
Uvođenjem istraživačkih postupaka koji se baziraju na merenju jasno definisanih pojava i ponašanja može se znatno unaprediti upravljanje edukacijom u organizaciji kao i ukupno upravljanje ljudskim resursima. Merljivi rezultati su očigledni, pored toga što su objektivni. Oni olakšavaju donošenje odluka vezanih za upravljanje edukacijom u organizaciji i ljudskim resursima jer služe kao dobri argumenti. Isticanjem merljivih podataka svi učesnici procesa edukacije imaju povratnu informaciju o značaju edukacije za ukupno poslovanje firme, o efektu na ponašanje zaposlenih, o efektu na ukupno organizaciono ponašanje i slično. Time se svi zaposleni aktivnije uključuju u edukativni proces, a njihovo zalaganje za uspešno poslovanje organizacije raste. Krajnji rezultat je izraženo zadovoljstvo zaposlenih unutar organizacije koja je konkurentna na tržištu.

Literatura:

- Achtenhagen, F. & Oldenburger, H. A. (1996). Goals for further vocational education and training: The view of employees and the view of superiors. *International Journal of Educational Research*, 25(5), 387-401.
- Babić, L. (2009): *Upravljanje edukacijom u organizaciji*. Beograd, Univerzitet Singidunum.
- Babić, L. & Kordić, B. (2007). Samopouzdanje i stavovi zaposlenih prema edukaciji. U *Zbornik radova: I Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009* (str. 169-175). Bijeljina, Univerzitet Sinergija.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Chen, G. & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17, 180-190.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1408-1423.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. (1997). An organizational systems approach for the implementation and transfer of training. In J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 247-287). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stokes, D. E. (1989). *Pasteur's quadrant: Basic science and technological innovation*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM**