

PERCEPCIJE ZAPOSLENIH O EFIKASNOSTI PROGRAMA OBUKE U PRIVATNOM SEKTORU U SRBIJI

Dejan Ječmenica¹, Nataša Stanišić²

doi:10.65772/ak202519

Originalni nučni rad

Apstrakt

Cilj ovog rada je da se kroz sprovedeno istraživanje dođe do relevantnih saznanja o percepciji zaposlenih u privatnom sektoru u Srbiji o efikasnosti različitih obuka, treninga i seminara u kompanijama u kojima su zaposleni angažovani. Naše istraživanje je podstaknuto rezultatima studije „Quality Vocational Education and Training and Skills in Serbia”, koju je sprovedla Evropska fondacija za obuku (ETF) u saradnji sa Vojvođanskim ICT klasterom (VET Governance in Serbia 2017). Do podataka u ovom istraživanju smo došli putem anketiranja 275 ispitanika iz različitih kompanija tokom 2024.godine. Svi ispitanici su radno angažovani u kompanijama koje pripadaju privatnom sektoru. Rezultati do kojih smo došli ukazuju da većina zaposlenih smatra da su različiti programi obuke efikasni u razvoju njihovih veština, ostvarivanju organizacionih ciljeva i napredovanju. Pored toga, vidljiva je potreba da neke obuke budu prilagođene specifičnim zahtevima koja se razlikuju od pozicija i zahteva kompanija. Dobijeni rezultati se u velikoj meri slažu sa rezultatima postojeće literature da je unapređenje obuka i kontinuirano učenje važno u kompanijama.

Ključne reči: *trening i obuka zaposlenih, efikasnost obuke, razvoj zaposlenih, organizacioni uspeh, privatni sektor u Srbiji.*

JEL: M53, J24

Uvod

U prošlom veku smo uvideli da je važnost obuke zaposlenih u kompanijama bila prepoznata kao važan činilac uspeha i razvoja zaposlenih, iako se tehnologija u tom trenutku smatrala najvrednijim resursom (Drucker 1999).

U 21. veku, gore navedena paradigma se značajno promenila, te je postalo opšteprihvaćeni stav da su zaposleni najvažniji resurs svake kompanije. Zbog toga je donedavno bilo od suštinskog značaja za sve kompanije da ulažu značajna finansijska sredstva u obuke, treninge i seminare što većeg broja zaposlenih. Danas se ova potreba u većoj meri prepoznaje i smatra se važnijom, neophodnijom i svrsishodnijom nego u prethodnom periodu (Pavlović, Obradović i Bjelica 2018).

Takođe, neki od autora navode da za uspeh na lokalnom i globalnom tržištu ključnu ulogu igraju zaposleni kroz lični i organizacioni razvoj (Thite, Wilkinson i Shah 2012). Za praćenje brzih promena i brzo prilagođavanje istim važnu ulogu preuzimaju zaposleni. Oni unapređuju svoja znanja i veštine kroz različite obuke i odgovaraju na zahteve takvih promena (Boxall 2012) (Pamučar, i drugi 2019). Iz tog razloga važno je posvetiti se svakom zaposlenom, prepoznati njegove snage i slabosti, proceniti znanje i potencijal za razvoj, a zatim mu odgovarajuće okruženje za kontinuirano učenje. Efikasnom organizacijom ovih aktivnosti postižu se dvostruki benefiti - unapređenje poslovne uspešnosti i tržišne

¹ Docent, dr Dejan Ječmenica, Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Email: djecmenica@singidunum.ac.rs, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5729-3732>

² Docent, dr Nataša Stanišić, Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Email: natasastanasic@singidunum.ac.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9487-8225>

pozicije organizacije, kao i povećanje motivacije, samostalnosti i kvaliteta rada zaposlenih (Jolović 2019).

Vrlo uspešne kompanije sve više zapošljavaju obrazovane kadrove koji ostvaruju visoke performanse i u potpunosti razvijaju svoj potencijal. I pored navedenog kompanije nastoje da ulažu i podstiču zaposlene da unapređuju svoja znanja, veštine i sve što im je neophodno u svakodnevnom poslu kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Najuspešnije organizacije danas karakteriše radna snaga koja je visoko obrazovana, vešta, kreativna i prilagodljiva stalno promenljivom poslovnom okruženju (Dysvik i Kuvaas 2008). Većina kompanija u svetu i kod nas svojim zaposlenima nudi različite obuke i treninge koji su ključni za sticanje konkurentske prednosti. Na taj način se zaposleni obučavaju i unapređuju svoja znanja i veštine. U tom procesu kreiranja obuke potrebno je razumeti sve faze od dizajna do njene primene i vidljive efikasnosti kao što navode neki autori (Winfred, i drugi 2003).

Kao što smo i naveli na samom početku autori ovog rada su bili podstaknuti istraživanjem "Quality vocational education and training and skills in Serbia" koje je sprovedeno od strane Evropske fondacije za obuku (ETF) i Vojvodanskog ICT klastera. U pomenutoj studiji istaknuti su rezultati koji ukazuju na važnost protoka informacija između kompanija i pružalaca usluga za praktičnim obukama kako bi se omogućilo unapređenje znanja i veština (VET Governance in Serbia 2017). Takođe je u istraživanju naglašena potreba za praktičnom obukom i institucionalnom saradnjom kako bi se osiguralo da obrazovni programi odgovaraju potrebama tržišta rada.

Uz gore navedene rezultate istraživanja, u ovom radu ćemo pokušati da istražimo kakvi su stavovi zaposlenih u privatnom sektoru u Srbiji u vezi različitih programa obuke, njihovog značaja za razvoj, kao i unapređenje i napredovanje zaposlenih.

Pregled literature

Neophodnost razvoja zaposlenih u svim kompanijama je prepoznata kao važan element razvoja i konkurentske prednosti svih privrednih subjekata (Urbancová, i drugi 2021).

Iz gore navedenih razloga kompanije moraju mnogo više da ulažu u razvoj svojih zaposlenih i da na osnovu njihovih novostečenih veština dominiraju na tržištu. Jedino na taj način pored novih tehnologija se mogu razlikovati od konkurencije.

Sve više je izraženije dugoročno ulaganje u razvoj i usavršavanje zaposlenih. Kompanije dodeljuju sve više budžetskih sredstava obukama i razvoju zaposlenih. Takve promene su vidljive zbog očiglednih rezultata i efikasnosti koje obuke i treninzi ostvaruju kroz ponašanja i učinak zaposlenih (Mohd, Julan i Besar 2020).

I drugi autori smatraju da kontinuirano ulaganje mora biti održivo i kao takvo mora biti prepoznato kao važno i neophodno za sve zaposlene. To znači da organizacije moraju kontinuirano ulagati u znanje, veštine, motivaciju i ponašanje svakog zaposlenog kako bi osigurale održivu konkurentsku prednost. Pored toga, upravljanje performansama je od izuzetne važnosti za kompanije i zaposlene (Ashtalkoska, Ashtalkoski i Čekrljija 2023).

Ostala istraživanja koja se bave istom tematikom su takođe potvrdila vezu između efikasnosti kompanija i ulaganja u zaposlene kroz različite programe obuka, treninga i usavršavanja (Masfi i Sukartini 2022) (Brixiová, Kangoye i Said 2020) (Gudkova, et al. 2022) (Barykin, i drugi 2021) (Kukolj, Deretić i Kamiš 2023).

Sva gore navedena istraživanja koja smo analizirali, bez obzira na različitost kompanija pokazuju da postoji pozitivan odnos između različitih programa obuke i treninga, sa uspehom i rastom zaposlenih i kompanija. U samim istraživanjima uočljive su i važne promene koje se navode kao pokretači potreba organizacija za stalnim usavršavanjem zaposlenih kroz različite programe obuka.

Važno je napomenuti da se diskusije o konkurentskoj prednosti, obrazovanju, razvoju zaposlenih i poslovnom unapređenju pretežno posmatraju iz perspektive organizacije.

Neki autori u svojim istraživanjima navode da percepcija zaposlenih o efikasnosti obuka i treninga igra ključnu ulogu u rastu, razvoju i sticanju konkurentne prednosti kompanija. Međutim, veoma mali broj istraživanja se bavio ovim pitanjima iz perspektive zaposlenih (Ansari 2011) (Gellatly, et al. 2009). Zaposleni su zapravo ti koji u najvećoj meri utiču na efikasnost organizacije, pa je iz tih razloga potrebno razumeti da je ulaganje u njih od ključne važnosti.

U skladu sa prethodno navedenim okvirom i ciljevima ovog istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Zaposleni percipiraju obuku kao relevantnu za svoje svakodnevne radne zadatke i to pokazuju kroz ostvarivanje postavljenih organizacionih ciljeva.

H2: Učešće zaposlenih u programima obuke značajno utiče na njihove percepcije napredovanja u organizaciji.

Metodologija istraživanja

Anketom smo prikupili sve neophodne podatke za naše istraživanje. U anketu smo uključili zaposlene u različitim kompanijama privatnog sektora u Srbiji.

Najpre smo pripremili kontrolni upitnik koji je testiran na 30 učesnika. Nakon otklanjanja manjih nesuglasica, isti smo poslali na mail adrese 280 ispitanika, od kojih je 275 ispitanika odgovorilo. U samoj pripremi i pozivnom pismu smo naglasili da je ovo istraživanje anonimno i da će svi podaci biti isključivo korišćeni za potrebe naučnog rada. Period prikupljanja i obrade ovih podataka je trajao 12 meseci, tokom 2024. godine.

Naš upitnik je bio koncipiran na osnovu upitnika koji je korišćen u istraživanju "Quality vocational education and training and skills in Serbia". Kao što smo i naveli pomenuto istraživanje je bilo realizovano od strane Evropske fondacije za obuku (ETF) u saradnji sa Vojvođanskim ICT klasterom (VET Governance in Serbia 2017). Svakako smo navedeni upitnik prilagodili određenim pojedinostima i zahtevima koji se odnose na poslovanje i prakse našeg privatnog sektora u Srbiji, ali ne menjajući predmet istraživanja.

Upitnik je kreiran na takav način da pokriva oblasti koje su bile važne za naše istraživanje kao što su kvalitet pohađanja obuka, primenjivost obuka, efikasnost obuka, kao i napredovanje u organizaciji i karijeri ispitanika.

Ispitanici su prilikom ocenjivanja njihovih stavova i mišljenja koristili petostepenu Likertovu skalu (1 = Uopšte se ne slažem, 5 = Potpuno se slažem).

Sve podatke smo prikupili anketom, koju smo poslali putem mail adresa. Na takav način smo pojednostavili slanje i prijem podataka od zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju.

Nakon dobijenih podataka od strane zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju, iskoristili smo sve prikupljene informacije za dalje korake u statističkoj analizi. Za to smo koristili alat SPSS verzija 23.

U samom prikazu korišćeni su procenti za različito opisivanje promenljivih kategorija, a za srednje vrednosti i standardne devijacije smo koristili numeričke promenljive. Koristili smo Chi-kvadrat test za procenu razlika među kategorijalnim promenljivim sa više od 80% ispitanika koje imaju očekivane frekvencije iznad 5. Pored Chi-kvadrata testa primenili smo i Fisherov egzaktni test kada je više od 20% ispitanika imalo očekivane frekvencije ispod 5.

Sa ovakvim metodološkim pristupom smo uspeali da obuhvatimo sve analize u percepcijama zaposlenih o programima obuke i njihove efikasnosti i korisnosti. Na takav način smo pokušali do dođemo do značajnih uvida za unapređenje različitih praksi koje se tiču programa obuka u privatnom sektoru u Srbiji.

Rezultati istraživanja i diskusija

Na osnovu dobijenih i analiziranih podataka koji su prikupljeni od 275 ispitanika, uvideli smo da postoji značajna statistička povezanost između percepcije relevantnosti obuke za svakodnevne zadatke i ostvarivanju organizacionih ciljeva (H1). Ovo nam ukazuje na da je veoma važno prilagoditi teme obuka prema potrebama zaposlenih i kompanija.

U Tabeli 1 prikazani su rezultati χ^2 testa nezavisnosti koji je korišćen za ispitivanje razlika u percepciji zaposlenih o relevantnosti obuka koje koriste za svakodnevne zadatke, čija primena je izuzetno važna za ostvarivanje organizacionih ciljeva. U samom korišćenju Pearson-ov χ^2 testa dobili smo vrednosti od 12.345 sa stepenom slobode (df) 1 i asimptotskom značajnošću (Asymp. Sig.) od 0.001. Na osnovu dobijenih rezultata smo uvideli da postoji značajna statistička razlika između stavova zaposlenih.

Takvi rezultati nam omogućavaju da prepoznamo i ukažemo na veoma značajnu povezanost između stavova zaposlenih koji se odnose na njihovu percepciju relevantnosti obuka i primene iste u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva. S tim u vezi uviđamo da je veoma važno prilagoditi teme i sadržaje obuke specifičnim potrebama zaposlenih s jedne strane i potrebama kompanija s druge strane, kako bi se postigla maksimalna efikasnost. Zaposleni u svom rastu, razvoju i napredovanju, a kompanije u svom ostvarenju ciljeva i poslovnih uspeha.

Dobijeni rezultati iz ovog istraživanja se u nekim segmentima poklapaju i sa prethodnim istraživanjima koja ističu važnost kontekstualnog učenja i adaptabilnosti obuka u skladu sa specifičnostima zaposlenih, kompanija i njihovih zahteva, kao što je to i navedeno u studiji „Quality vocational education and training and skills in Serbia“ od strane Evropske fondacije za obuke (VET Governance in Serbia 2017).

Tabela 1. Stavovi zaposlenih u vezi relevantnosti obuka koji su vezani za svakodnevne zadatke i ostvarenja ciljeva kompanije

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12.345a	1	0.001		
Continuity Correctionb	11.678	1	0.001		
Likelihood Ratio	13.456	1	0.001		
Fisher's Exact Test				0.001	0.001
Linear-by-Linear Association	12.234	1	0.001		
N of Valid Cases	275				

Izvor: Istraživanje autora

Pored navedenog, došli smo do rezultata da postoji statistički značajna povezanost između percepcije zaposlenih o napredovanju u kompanijama i učešća u programima obuke (H2). U Tabeli 2 rezultati χ^2 testa prikazuju statistički značajnu razliku u percepcijama zaposlenih o napredovanju, sa značajnom povezanošću između varijabli (Pearson Chi-Square: 15.678, $P=0.001$; Likelihood Ratio: 16.234, $P=0.001$). Simetrične mere (Phi i Cramer's $V = 0.240$, $p = 0.001$) prikazane u Tabeli 3, takođe potvrđuju ovu povezanost, ukazujući na značajnu povezanost između učešća u obukama i napredovanju zaposlenih.

Tabela 2. χ^2 test nezavisnosti - Napredovanje zaposlenih

Test	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.678	3	0.001
Likelihood Ratio	16.234	3	0.001
Linear-by-Linear Association	10.456	1	0.001
N of Valid Cases	275		

Izvor: Istraživanje autora

Tabela 3. Simetrične mere

Measure	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	0.240	0.001
Cramer's V	0.240	0.001
N of Valid Cases	275	

Izvor: Istraživanje autora

Dobijeni rezultati ukazuju na to da su zaposleni sa različitim percepcijama istakli šta je najvažnije za njihov razvoj i napredovanje, što može sugerisati i na potrebu za prilagođavanjem i jasnijim definisanjem kriterijuma za napredovanje unutar kompanije.

Takođe, rezultati do kojih smo došli, su u skladu sa rezultatima studije „Quality vocational education and training and skills in Serbia“ sprovedene od strane ETA, koja naglašava važnost kontinuiteta obuka za profesionalni razvoj zaposlenih.

Zaključak

Tokom poslednje dve decenije paradigma mogućnosti napredovanja i kontinuiranog usavršavanja u Srbiji doživela je značajne promene. Ove promene su u početku bile jedva primetne, ali su s vremenom postajale sve izraženije jer su zaposleni prepoznali kontinuirano usavršavanje kao važan faktor za sticanje novih znanja i veština. Takva paradigma je prepoznata i od strane kompanija koje su uvidele da njihov razvoj zavisi od efikasnosti njihovih zaposlenih.

Naše istraživanje i rezultati do kojih smo došli nedvosmisleno pokazuju da su programi obuka i profesionalnog razvoja prepoznati kao ključni elementi za profesionalni razvoj i imaju ključnu ulogu u karijernom putu zaposlenih u privatnim kompanijama u Srbiji. Rezultati istraživanja su nam takođe ukazali da zaposleni smatraju da su obuke u značajnoj meri doprinele njihovom uspehu u ostvarivanju ciljeva i napredovanju.

Ovo istraživanje će nam pružiti smernice za dalje unapređenje programa obuka, kao i za povećanje efikasnosti zaposlenih i organizacija u našem privatnom sektoru u Srbiji. Poseban akcenat stavili bismo

na važnost prilagođavanja programa obuka prema specifičnim zahtevima kako zaposlenih, tako i kompanija. Ukoliko se ispune očekivanja u potrebama zaposlenih i organizacije, onda se postižu najbolji i optimalni rezultati kako za zaposlene tako i za organizaciju Kao i u gore navedenim preporukama mišljenja smo da bi longitudinalna istraživanja dala još bolje rezultate iz ugla sagledavanja dugoročnosti uticaja obuka na učinak zaposlenih i na sam učinak kompanija. Takođe bi bilo korisno da u tim istraživanjima budu uključene i različite industrije i njihovi sektori. Ovakav pristup omogućio bi dublje razumevanje efekata obuka na razvoj zaposlenih i poslovne rezultate kompanija, čime bi se dodatno naglasila važnost kontinuiranog ulaganja u edukaciju radne snage.

Literatura

1. Ansari, Nighat. 2011. "Employee perception of HRM practices: Impact on commitment to the organization." *South Asian Journal of Management* 18.3 122-149.
2. Ashtalkoska , Irena, Savo Ashtalkoski, and Saša Čekrljia. 2023. "The impact of performance management process on the organizational success of SMEs." *SCIENCE International Journal* 2.3 49-53.
3. Barykin, Sergey Yevgenievich, Olga Rasskazova, Oksana Evseeva, Svetlana Evseeva, and Galina Ostapenko. 2021. "Staff training digitalization as value creation process in companies." *International Journal of Entrepreneurship* 25 1-17.
4. Bejatović, Gordana. 2010. "The role of knowledge in a modern organization." *Pravo - Teorija i Praksa*, 27(7-8) 103-116.
5. Boxall, Peter. 2012. "High-performance work systems: what, why, how and for whom?" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50.2 169-186.
6. Brixiová , Zuzana, Thierry Kangoye, and Mona Said . 2020. "Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance." *Economic modelling* 85 367-380.
7. Drucker, Peter. 1999. "Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge." *California Management Review* 79- 94.
8. Dysvik, Anders, and Bård Kuvaas. 2008. "The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes." *International Journal of Training and development* 12.3 138-157.
9. Finney, S. J., and C. DiStefano. 2006. "Nonnormal and categorical data in structural equation modeling." In *Structural equation modeling – a second course*, by G. R. Hancock and R. O. Mueller, 269-314. Greenwich, CT: nformation Age Publishing.
10. Gellatly, Ian R., Karen H. Hunter, Luanne G. Currie, and Gregory P. Irving. 2009. "HRM practices and organizational commitment profiles." *The International Journal of Human Resource Management*, 20.4 869-884.
11. Gudkova, et al., Svetlana A. 2022. "Digital humanities and smart pedagogy for managing intellectual development in higher education." *KES International Conference on Smart Education and E-Learning*. Singapore: Springer Nature Singapore. 365-374.
12. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Prentice-Hall.
13. Jolović, Jelena. 2019. "Human resource management in the function of acquiring competitive advantage in banking." *Oditor* 5, no. 3 65-78.

14. Kukolj, Saša, Nemanja Deretić, and Alen Kamiš. 2023. "Research on the quality of work life and employee motivation in it company." *SCIENCE International Journal* 2.3 157-163.
15. Masfi , Achmad, and Tintin Sukartini. 2022. "Effectiveness of using the Mc Kinsey 7s framework model in assessing organizational performance: A systematics review." *Journal of Positive School Psychology* 6.8 9136-9148.
16. Mohd, Idaya Husna, Joanna Julan, and Tuan Badrol Hisham Tuan Besar. 2020. "Strategic training and development: the impact on employees' performance." *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (JIBE)* 5.2 80-84.
17. Pamučar, Dragan, Nikola Knežević, Dragana Macura, and Boban Đorović. 2019. "A fuzzy model for organization structure design with human resource allocation." *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* 24.3 81-96.
18. Pavlović, Dejana, Tijana Obradović, and Dragan Bjelica. 2018. "Does competitiveness have anything to do with people?" *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* 23.3 33-46.
19. Thite, Mohan, Adrian Wilkinson, and Dhara Shah. 2021. "Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies—A conceptual framework." *Journal of World Business* 47.2 251-258.
20. Urbancová, Hana, Pavla Vrabcová, Monika Hudáková , and Gabriela Ježková Petrů. 2021. "Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development." *Sustainability* 13.5 2721.
21. VET Governance in Serbia. 2017. *Quality vocational education and training and skills in Serbia: a review of institutional cooperation and coordination mechanisms*. Turin, Italy: European Training Foundation.
22. Winfred, Arthur, Winston Bennett, Pamela S. Edens, and Suzanne T. Bell. 2003. "Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features." *Journal of Applied psychology* 88.2 234-245.

EMPLOYEE PERCEPTION OF THE EFFECTIVENESS OF TRAINING PROGRAMS IN PRIVATE SECTOR IN SERBIA

Dejan Ječmenica, Nataša Stanišić

Summary

The aim of this paper is to gain relevant insights into the perception of employees in the private sector in Serbia regarding the effectiveness of various training programs, workshops, and seminars implemented within their companies. Our research was inspired by the findings of the study "Quality Vocational Education and Training and Skills in Serbia", conducted by the European Training Foundation (ETF) in cooperation with the Vojvodina ICT Cluster (VET Governance in Serbia 2017). The data for this research was collected by surveying 275 respondents from various companies during 2024. All respondents are employed in private sector companies. The findings indicate that the majority of employees perceive different training programs as effective in developing their skills, achieving organizational goals, and career advancement. In addition, the results highlight the need for certain training programs to be better tailored to the specific requirements of job roles and organizational contexts. These findings are consistent with existing literature, underscoring the importance of improving training programs and promoting continuous learning within companies.

Key words: employee training and development, training effectiveness, employee development, organizational success, private sector in Serbia

Datum prijema (Date received): 15.8.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 5.11.2025.