

Ekonomska analiza potreba za usavršavanjem ljudskih resursa

VESNA V. BUHA, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

RADA B. LEČIĆ, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

MIROSLAV J. BJEGOVIĆ, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

MILOŠ S. GAJIĆ, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

Pregledni rad

UDC: 005.51:005.963

005.52:330.133.1

Problematika celoživotnog učenja, vezuje se za motivisanu i dobrovoljnu potragu za znanjem iz ličnih ili organizacionih razloga. Činjenica da pojedinac uči vođen ličnim karijernim ciljevima, željom za napredovanjem i sopstvenom motivacijom upućuje na značaj celoživotnog učenja za celokupnu socijalnu uključenost, samoodrživost, ali i konkurentnost i zapošljavanje. Zajednički imenitelj svih problema ulaganja u obrazovanje je problem povećanja izdvajanja za ovu društvenu problematiku, onim tempom kojim se u ovoj oblasti manifestuju potrebe. Relativna ograničenost resursa zahteva da se o ulaganjima u stručno usavršavanje odvija u skladu sa očekivanim doprinosom stvaranju nove vrednosti, povećanju društvene produktivnosti i razvoju društva u celini. Respektovanje ovog zahteva, u celini, treba da obezbedi maksimalne društveno-ekonomske efekte s minimalnim ulaganjima. Precizno merenje se postiže alatima ekonomske analize: cost & benefit, economic sensitivity analysis, risk assessment.

Ključne reči: celoživotno učenje, cost benefit analiza, karijerni razvoj, ljudski resursi, menadžment znanja

1. UVOD

Učenje nakon završenih formalno obrazovnih nivoa ima svoj značaj u kontekstu celoživotnog učenja bez obzira da li se radi o neformalnom ili informalnom učenju. Kao važni elementi mogu se posmatrati procena postojećih kompetencija, procena potrebnih kompetencija koje su očekivane od strane kompanije, odnosno performanse koje su odgovarajuće sa aspekta regrutacije, selekcije u okviru ljudskih resursa. Sagledavajući strateške ciljeve, potrebe pojedinih kompanija, funkcija, individualne potrebe moguće je doći do kvalitetnih odluka o daljim planiranim putevima obrazovanja.

Postupak utvrđivanja potreba za stručnim usavršavanjem u kome se zaposleni izjašnjavaju o obukama koje su im potrebne za rad i/ili unapredile njihov rad svakako je početni korak sagledavanja sadržaja, obima i konačno i kvaliteta koji je potreban. Na ovaj način uokvirene potrebe zapravo i mogu biti predmet ekonomske analize, analize potrebnog budžeta na godišnjem, trogodišnjem, petogodišnjem, desetogodišnjem nivou i donošenja konačnih planova ili pokreta-

nja organizacije. Poslednji koraci obrazovnih modela koji upućuju na evaluaciju, vodili bi ka proceni kvaliteta sprovedene obuke, nivoa stečenog znanja, upotrebljivosti na poslovima koje polaznici obavljaju i konačno adekvatnosti investicije. Time bi se konačna analiza efekata i troškova ponovo razmatrala sa stanovišta menadžmenta u odnosu na planirane aktivnosti, realizovane aktivnosti i utvrđen stepen unapređenja kompetencija.

Obrazovanje je osnovni instrument za socijalno-ekonomsku transformaciju društva i za njegov kvalitativni razvoj. Strategije ekonomskog razvoja često se zaoštravaju i sukobljavaju na pitanjima davanja prioriteta najvećoj ekonomskoj efikasnosti. U tom smislu, za cost-benefit analizu može se reći da je metod za donošenje investicionih odluka, kojima se vrši uticaj na razvoj određenog regiona, društvene zajednice ili društva u celini.

2. DEFINICIJA LIFELONG LEARNING

Potreba za definisanjem celoživotnog učenja upućuje na složeni okvir koji bi obuhvatio celovitost procesa učenja koji se odvija na tradicionalni način u okviru formalnog obrazovanja, ali i neformalnog, iskustvenog, razmatrajući ga pri tom kao fleksibilan proces koji se odvija u različito vreme i na različitim mestima. Učenje se u tom smislu, odvija u različitim kontekstima [15].

Adresa autora: Vesna Buha, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, Bože Jankovića 14

Rad primljen: 28.01.2015.

Rad prihvaćen: 04.02.2015.

Termin Lifelong Learning upotrebljen je 1971. u Danskoj u sklopu Bolonjskog procesa. Vezuje se za upotrebu termina "life-long learners" koji uvodi Leslie Watkins i među prvima koristi profesor Clint Taylor (CSULA) [18]. Polazište celoživotnog učenja je da se osoba ne može opremiti sveukupnim znanjima i veštinama u jednom ili nekoliko obrazovnih ciklusa, iz tog razloga potrebno je učenje posmatrati kao kontinuirani i razvojni proces koji se odvija tokom čitavog života.

Formal	Non-formal	Informal
ACE institutions	Labor market programs	Clubs
Universities	Professional associations	Libraries
VET providers	On-the-job training	Museums
High schools	Work experience programs	Art galleries
Primary schools	Volunteer organizations	Playgrounds
Pre-schools	Childcare centers	Families
U3As	Learning circles	Elder care

Slika 1 - Formalno, neformalno i informalno učenje

Definicija Evropske komisije 2001. upućuje da doživotno učenje podrazumeva "sve aktivnosti učenja tokom celog života, sa ciljem unapređenja kompetencija - znanja, veština u okviru lične, građanske, društvene i/ili perspektive vezane za zapošljavanje." Autor Jarvis nudi definiciju koja upućuje da se celoživotno učenje odnosi na "kombinaciju procesa tokom celog života kojim osoba sveukupno u smislu tela (genetički, fizički i biološki) svesti (znanja, veština, stavova, vrednosti, emocija, verovanja i čula) iskustva, socijalnih situacija, percipira sadržaj koji transformiše kognitivno, emocionalno ili praktično (ili kroz bilo koju kombinaciju) i integriše u individualni lični rezultat razvoja i kontinuiranu promenu osobe (ili stečeno iskustvo) [17]." London i Smither (1999.) upućuju na koncept celoživotnog učenja koje predstavlja obrazac formalnih i neformalnih aktivnosti koje ljudi održavaju tokom vremena u korist svog karijernog razvoja. Dok autor Adwards (1997) upućuje na različite pojmove koji se tiču društva baziranih na učenju i promenama koje se odvijaju u teoriji i praksi obrazovanja odraslih koje su potrebne da bi se stvorilo društvo bazirano na učenju. Njegov fokus je politika vlade u odnosu na razvoj znanja, ekonomski rast, tehnologije i učenje. Učenje u tom smislu potrebno je tretirati sve više sa aspekta razumevanje ishoda i stečene mogućnosti osobe koja uči. Poželjan je afirmativan odnos prema pristupu i učešću u različitim oblicima stručnog usavršavanja,

podržavati transparentnost i učenje na daljinu, kao i procenu ishoda i akreditaciju [17].

3. MODEL STRUČNOG USAVRŠAVANJA

Dinamičan razvoj tržišta rada upućuje na kompleksnost utvrđivanja potreba za stručnim usavršavanjem i mogućnost adekvatnog planiranja stručnog usavršavanja na godišnjem nivou. Velika ponuda obuka na tržištu iz najrazličitijih oblasti, predstavlja mogućnost odabira u kome pojedinac treba da nađe svoje mesto u odnosu na sopstvena interesovanja i potrebe. Veliki broj organizacija, udruženja, institucija koncipirao je sopstveni Katalog obuka koji je namenjen stručnom usavršavanju. Postojanje Kataloga obuka u određenoj organizaciji upućuje na strukturane nastavne programe koji su karakteristični za određenu oblast, funkciju i nivo. Svakako i dalje ostaje na raspolaganju celokupna ponuda obuka na tržištu, s obzirom da interni Katalog organizacije obično nudi ključne obuke za datu oblast rada, ali su svakako potrebni i inovativni programi, programi koji su primeri dobre prakse u okruženju. Okvir koji služi za utvrđivanje potreba za stručnim usavršavanjem jeste Katalog obuka organizacije, ponuda obuka iz obrazovnih institucija koje se bave celoživotnim učenjem, kao i sve one obuke za koje zaposleni smatraju da su im potrebe i koje imaju svoje razloge u smislu posla koji obavljaju, napredovanja u poslu i karijernom razvoju pojedinca. Jedan od najpoznatijih modela planiranja i realizacije obuka u kontekstu celoživotnog učenja jeste ADDIE model [16]. Podržan je od Američkog društva za obuku i razvoj (ASTD - American Society for Training & Development).



Slika 2 - Shematski prikaz ADDIE MODELA

Pet koraka ADDIE modela [16]:

- A(Analysis) - analiza ciljne grupe, analiza obrazovnih potreba
- D (Design) - dizajn obuke, njenih ciljeva i toka
- D (Development) - razvoj obuke u skladu sa željenim performansama

- I (Implementation) – ponuda različitih modaliteta obuke, sprovođenje, implementacija
- E (Evaluation) - evaluacija obuke

ADDIE model se može sagledati razmatrajući situaciju u kojoj nudimo obuku kao deo celoživotnog učenja klijentima na tržištu rada ili sa druge strane zaposlenima koji već obavljaju određeni posao u sklopu internih treninga ili eksternih treninga (Outsource) namenjenih zaposlenima. Obrazovne potrebe zaposlenih sagledavali bi u skladu sa poslom koji obavljaju, formalnim obrazovanjem, programima celoživotnog učenja u kojima je učestvovao, mogućnostima napredovanja, interesovanjima, motivacijom, karijernim razvojem i ciljevima. Detaljno sprovedena analiza vodi ka saznanjima o potrebama za obrazovanjem na opštem nivou, ali i ka preciziranju onih sadržaja koji mogu biti predmet dizajniranja obuka. Za dizajniranje internih obuka, analiza bi imala usmeravajuću ulogu, dok bi za odabir eksternih izvođača obuke imala ulogu preciziranja nastavnog sadržaja obuke ili usaglašavanja željenog modula obuke. Unapređenje znanja kroz određene ciljano odabrane obuke, doprinosi generalno unapređenjem ljudskih resursa u firmama/institucijama. Primena ADDIE modela upućivala bi ka sve preciznijem odabiru obuka klijenta i usmeravanju pojedinca uz pomoć savetnika u oblasti karijernog vođenja ili savetnika za zapošljavanja ka njegovim obrazovnim i/ili poslovnim ciljevima. Razvoj obuka odvijao bi se u skladu sa rezultatima analize, željama, interesovanja klijenata ili zaposlenih, mogućnostima personalizacije, uz upotrebu savremenih tehnologija. Implementacija bi se sagledavala putem konkretne asimilacije i akomodacije koja bi se reflekovala na posao koji pojedinac obavlja. Putem evaluacije utvrdila bi se procena samog sprovođenja obuke, stečenog znanja, primene na poslu i konkretne finansijske isplativosti na relaciji ishodi i potrebe.

4. POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM: FAZA MENADŽMENT PROCESA

Planiranje kao prvi podproces menadžmenta predstavlja početnu etapu, nakon koje slede organizovanje, planiranje ljudskih resursa, koordinacija i kontrola. U tom smislu da bi se kvalitetno planiralo, neophodno je utvrditi i pripremiti različite analize, istraživanja koja bi pružila adekvatne smernice. Sagledavanje različitih izveštaja iz prethodnih perioda, različitih analiza, istraživanja uticaće na realno planiranje budućih zadataka da bi se postigli planirani ciljevi.

Učešće u različitim oblicima stručnog usavršavanja zaposlenih, neophodno je, kako kao sastavni deo održavanja nivoa znanja i veština, unapređenje ljudskih resursa, tako i kao neophodnost praćenja razvoja nauke i tehnike, inovacija nastalih u tehnologijama,

praćenja ciljeva i razvoja organizacije, razvoja tržišta i promena koje na njemu nastaju, poboljšanja produktivnosti i generalno efikasnosti i kvaliteta poslovanja. Rad na kontinuiranom razvoju i unapređenju ljudskih resursa u skladu sa potrebama celoživotnog učenja, upućuje na analizu potreba za stručnim usavršavanjem koja predstavlja oslonac u procesu planiranja stručnog usavršavanja u organizacijama.

Zaposleni u skladu sa ličnim interesovanjima i potrebama posla definišu svoje potrebe za stručnim usavršavanjem. Sa druge strane postoji i podsticaj ka stručnom usavršavanju koji može biti od strane menadžmenta, imajući u vidu da se može menjati tehnologija rada, procedure, postupci i sl. U tom smislu, donošenje strateškog plana upravo upućuje na potrebu za sagledavanjem kako individualnih želja, motivacije, potreba za stručnim usavršavanjem, tako i smernica koje postoje na korporativnom nivou. Analiza potreba za stručnim usavršavanjem u delu neformalnog i informalnog obrazovanja, u tom smislu, upućivala bi na potrebu za obukama, mentorskim radom, prekvalifikacijom, uvođenjem u posao, učešćem u naučno-stručnim skupovima, licenciranjem, polaganjem stručnih ispita i dr.

Iskustva u institucijama EU [10] u pogledu planiranja stručnog usavršavanja ukazuju na to da se potrebe za stručnim usavršavanjem utvrđuju svake druge godine. Uvođenje analize potreba za stručnim usavršavanjem kao početnog koraka ADDIE modela, ili kao jednog od dokumenata na osnovu kog će se vršiti planiranje stručnog usavršavanja zaposlenih na godišnjem nivou, omogućilo bi kontinuitet koji bi se manifestovao u horizontu planiranja.

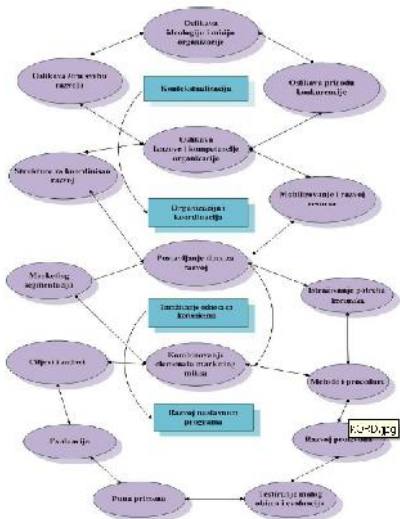
Kontinuitet u tom smislu, pružio bi i adekvatnu stabilnost planiranja i realizacije celoživotnog učenja u organizacijama. Prema Jovanović. P [8], „koncept organizacionog učenja i organizacije koja uči i njihove veze sa menadžmentom znanja generiše nove mogućnosti za uvođenje promena i inovacija u novonastale baze znanja. Jasno je da je neophodno stvaranje i primena znanja celoživotnog učenja pojedinca, timova i organizacije.“

5. PRUŽANJE USLUGA U OBLASTI CELOŽIVOTNOG UČENJA

Analizom potreba za stručnim usavršavanjem vrši se podsticaj planiranja i rada na pružanju kvalitetne usluge kako studentima tako i polaznicima različitih obuka. Za pružanje usluga u obrazovanju od značaja je interaktivni marketing. Eksterni marketing bi bio značajan vezano za obećanja koja se daju korisnicima i potencijalnim korisnicima usluga, interni marketing za stvaranje uslova da se data obećanja ispune, dok je interaktivni marketing zadužen za proces u kome se

odvija samo ispunjenje obećanja (ispunjeno ili nije ispunjeno).

Usluga koja će biti isporučena trebalo bi da bude što sličnija obećanom. Dok za stvaranje uslova da se data obećanja ispunje neophodni su kvalitetni ljudski resursi koji su kvalitetno selekcionisani, motivisani, nagrađeni i spremni za celoživotno učenje.



Slika 3 - CORD model marketinga u visokoobrazovnim institucijama Maringe, F., Gibbs, P. [12]

Za sam proces odvijanja nastave neophodni su propisani fizičko-tehnički uslovi kao i program i

aktivnosti koje su planirane i ponuđene studentima/korisnicima usluga. CORD model integriše odnose sa korisnicima usluga, potrebe organizacije, respektuje metodologiju i standarde u visokoobrazovnim institucijama u pogledu razvoja nastavnih planova u globalnom kontekstu.

6. ANALIZA POTREBA ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM U OBLASTI ZAPOSŁJAVANJA

Potreba za sticanjem znanja nije ista u različitim oblastima rada i poslovanja. Iz tog razloga nameće se potreba upravljanja znanjem. Malhatra pod upravljanjem znanjem podrazumeva odgovore na kritična pitanja organizacione adaptacije, preživljavanja i razvoja sposobnosti u uslovima rasta disokontinualne promene.

Suštinski ono obezbeđuje organizacione procese koji zahtevaju sinergetske kombinacije podataka i kapaciteta obrade podataka informacionih tehnologija sa kreativnim i inovativim kapacitetima ljudi [4].

Analiza potreba za stručnim usavršavanjem u Nacionalnoj službi za zapošljavanje realizovana je krajem svake tekuće godine, kako bi se utvrdili planovi stručnog usavršavanja za sledeću godinu. Sledi kumulativni prikaz potreba za stručnim usavršavanjem u periodu od 2010-2013.

Tabela 1. Nivo i struktura potreba za obukama zaposlenih u periodu od 2010-2013.

R.br.	Potrebe za obukama 2010-2013.	Ukupno	%
1	Rad sa teškim klijentima	881	9,66
2	Upravljanje stresom	761	8,34
3	Poslovna komunikacija	742	8,13
4	Upravljanje konfliktima	638	6,99
5	Rad sa poslodavcima	593	6,50
6	Strani jezik	578	6,33
7	ECDL Osnovni i standardni paket	495	5,43
8	Osnovna informatička obuka	427	4,68
9	Asertivni trening	420	4,60
10	Uverljiva prezentacija	299	3,28
11	Profilisanje nezaposlenih i izrada IPZ	297	3,26
12	Upravljanje vremenom	292	3,20
13	Timski rad	249	2,73
14	JIS	233	2,55
15	NSZ kao uslužni servis	214	2,35
16	Intervju u funkciji savetovanja	212	2,32
17	Motivacija zaposlenih	154	1,69
18	Razvoj savetodavnih veština	145	1,59
19	Principi rodne ravnopravnosti na tržištu rada	140	1,53
20	ATP I i II	131	1,44

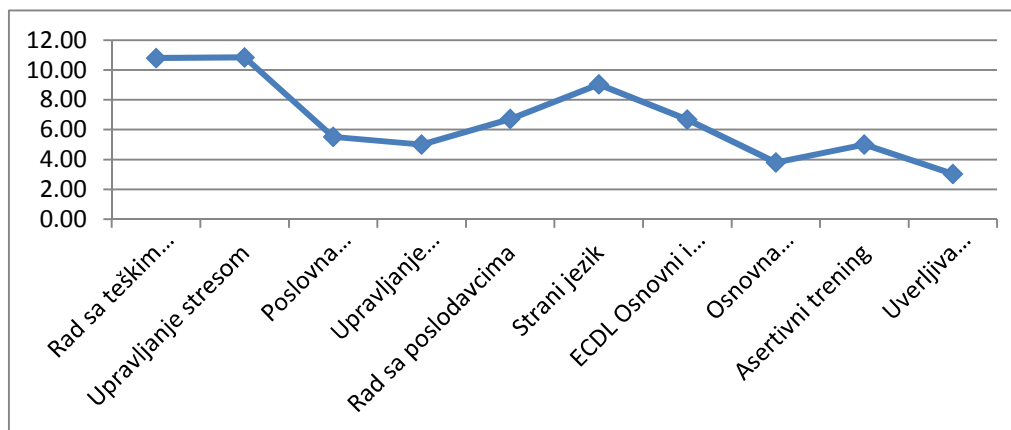
21	E-poslovanje u javnoj upravi	122	1,34
22	Veština rukovođenja	119	1,30
23	Ocena radne uspešnosti	78	0,85
24	Upravljanje prema ciljevima	65	0,71
25	Rad sa ugroženim grupama	65	0,71
26	Vođenje poslovnih sastanaka	65	0,71
27	Obuka iz oblasti zakonodavstva	56	0,61
28	Upravljanje slučajem	46	0,50
29	SPSS	46	0,50
30	Upravljanje znanjem	45	0,49
31	Put do uspešnog preduzetnika - trening trenera	45	0,49
32	Obrazovanje odraslih	42	0,46
33	Ocena biznis plana	35	0,38
34	Oblast profesionalne orijentacije	32	0,35
35	REBT	29	0,32
36	Upravljanje projektima	23	0,25
37	Kancelarijsko poslovanje	20	0,22
38	Analiza finansijskih izveštaja	17	0,19
39	Obuka - Klub za traženje posla	16	0,18
40	Savetodavne veštine u radu sa OSI	13	0,14
41	Obuka za internog revizora	12	0,13
42	Organizovanje i izvođenje mentoringa	11	0,12
43	Rad sa nezaposlenim licima	11	0,12
44	Ostalo	210	2,30
45	Ukupno	9124	100

*Grupu ostalo čine obuke sa $f \leq 10$

Dominira potreba za obukom u oblasti rada sa klijentima i osnaživanja zaposlenih. Naime prioriternim obukama smatraju se rad sa teškim klijentima, upravljanje stresom, upravljanje konfliktima. Ovoj grupi se takođe može dodati i asertivni trening koji je na 9. poziciji po učestalosti odabira zaposlenih. Druga grupa obuka koja se u sadržinskom smislu može izdvojiti jeste rad sa poslodavcima, poslovna komunikacija, Uverljiva prezentacija. Ovaj blok obuka podrazumeva kompetencije u pogledu predavljanja ponuda za

saradnju NSZ sa poslodavcima, poslovnu komunikaciju koja se pri tom obavlja, kao i uverljivu prezentaciju koja danas takođe ima svoje standarde koji se mogu usvojiti i primenjivati u radu.

Blok korisnih obuka iz oblasti računarstva upućuje na potrebu za širenjem znanja u oblasti aplikativnog softvera i za naprednije korisnike, njihovo ECDL (European Computer Driving Licence) licenciranje. Značajna je i potreba za unapređenjem znanja JIS (Jedinstveni informacioni sistem).



Slika 4 - Prvih 10 obuka u % koje su zaposleni smatrali potrebnim u 2013.

Tabela 2. Iskazane potrebe ljudskih resursa za stručnim usavršavanjem u 2013. godini

R.br.	Obuke	Ukupno 2013	%
1	Upravljanje stresom	253	10,85
2	Rad sa teškim klijentima	252	10,81
3	Strani jezik	211	9,05
4	Rad sa poslodavcima	157	6,73
5	ECDL Osnovni i standardni paket	156	6,69
6	Poslovna komunikacija	129	5,53
7	Upravljanje konfliktima	117	5,02
8	Asertivni trening	117	5,02
9	Osnovna informatička obuka	89	3,82
10	Uverljiva prezentacija	71	3,04
11	JIS	65	2,79
12	Profilisanje nezaposlenih i izrada IPZ	56	2,40
13	Timski rad	50	2,14
14	Aktivno traženje posla I i II	50	2,14
15	Upravljanje vremenom	46	1,97
16	NSZ kao uslužni servis	45	1,93
17	Obrazovanje odraslih	42	1,80
18	Primena principa rodne ravnopravnosti na tržištu rada	32	1,37
19	Razvoj savetodavnih veština	30	1,29
20	Intervju u funkciji savetovanja	28	1,20
21	E-poslovanje u javnoj upravi	28	1,20
22	Veština rukovođenja	26	1,11
23	Oblast profesionalne orijentacije	25	1,07
24	Ostalo	24	1,03
25	Motivacija zaposlenih	23	0,99
26	Obuka iz oblasti zakonodavstva	21	0,90
27	Upravljanje projektima	20	0,86
28	Upravljanje slučajem	17	0,73
29	Ocena radne uspešnosti	15	0,64
30	Vodenje poslovnih sastanaka	14	0,60
31	Put do uspešnog preduzetnika - trening trenera	13	0,56
32	Savetodavne veštine u radu sa OSI	13	0,56
33	SPSS	12	0,51
34	Upravljanje znanjem	11	0,47
35	Ostalo	74	3,17
	Ukupno	2332	100

*Grupu ostalo čine obuke sa $f \leq 10$

Može se reći da je pri hijerarhijskom vrhu veoma slična struktura potreba za stručnim usavršavanjem NSZ tokom 2013. U odnosu na kumulativnu tabelu za period 2010-2013. Zaposleni su kao prioritete izdvojili Rad sa teškim klijentima, upravljanje stresom, poslovna komunikacija, upravljanje konfliktima, rad s poslodavcima....

7. METODOLOŠKE POSTAVKE SOCIO-EKONOMSKE ANALIZE POTREBA ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

Uloga i značaj cost-benefit analize u investicionom menadžmentu infrastrukturnih projekata proizi-

lazi iz potrebe sagledavanja efekata sa stanovišta društvene zajednice u celini. Pod infrastrukturom podrazumeva se osnova – podloga, za privredni i društveni razvoj koju čine saobraćajnice, elektroprivreda, zdravstvo, obrazovanje, kultura, nauka i dr.

Obrazovanje je društvena delatnost i proces zadovoljavanja obrazovnih potreba. Zbog toga, obrazovanje predstavlja srž socijalno-ekonomskih promena u pravcu novih tehnologija i visokoproduktivnoj ekonomiji.

Ekonomsko vrednovanje kontinuiranog procesa stručnog usavršavanja neophodno je posmatrati kroz analizu nacionalne isplativosti, to jest cost – benefit

analizu. To je metod analize društvenih koristi i troškova koji interpretira društvenu ciljnu funkciju kao razliku između društvenih efekata i društvenih koristi i izražava se visinom neto efekta.

Kako je već naglašeno, za procenu društveno-ekonomske opravdanosti ulaganja u obrazovanje koristi se cost – benefit metoda. Pomoću ove metode, upoređuju se, s jedne strane, svi očekivani efekti na tržištu rada i humanog kapitala i nakon investicionog ciklusa, a sa druge, sva ulaganja koja su neophodna za implementaciju projekta stručnog usavršavanja. Dakle, cost-benefit analiza (CBA) je metoda social-economic analysis kojom se vrednuju sve prednosti i svi nedostaci nekog (ne)privrednog poduhvata ili programa.

Nivo i struktura potreba za stručnim usavršavanjem, koji su tematski srž ovog rada, imaju svoju ekonomsku dimenziju. Perfektuiranje tih potreba zahteva ekonomsku evaluaciju sa stanovišta društva, što se postiže primenom metoda "cost - benefit analysis". Komponente benefit - cost proračuna efikasnosti ulaganja u unapređenje humanih resursa su:

1. Benefits
 - merljive društvene koristi (direktno koristi i indirektno koristi koje proizlaze iz direktnih koristi);
 - nemerljive društvene koristi (koristi koje se ne mogu valorizovati na tržištu);
2. Costs
 - merljivi društveni troškovi (vrednost inputa u funkciji sticanja primarne koristi i indirektni troškovi nastali u "proizvodnji" indirektnih koristi);

- nemerljivi društveni troškovi (troškovi koji se ne mogu valorizovati na tržištu). Stručnim usavršavanjem humanih resursa institucija/firme ostvaruju se društveni ciljevi, a posredno i krupni ekonomski efekti – merljivi efekti.

Merljivi efekti na nivou

- rasta nacionalnog dohotka zbog: povećanja vrednosti ljudskog kapitala, produktivnosti i konkurentnosti; rasta broja kompetentnih radnika osposobljenih za efikasniji rad; povećanja ekonomskih efekata od strane stručno osposobljenog osoblja; povećanja racionalnosti (smanjene troškova); uvećanja profesionalne mobilnosti i fleksibilnosti aktivnog stanovništva; rasta pozitivnih učinaka pojedinaca koji proizlaze iz statusa da je zaposlen i da ostvaruje veću zaradu i dr.
- cene koja je sadržana u opportunity cost (mogući trošak) koji predstavlja vrednost nečega od čega se odustalo.

Nemerljivi efekti na nivou

- ličnog zadovoljstva pojedinca zbog: pune socijalne participacije i napredovanja; povećane motivacije, veće posvećenosti radu, većih ličnih efekata; povećanja podrške individualnom razvoju i samoispunjenju i dr.
- socijalnog aspekta ulaganja u koncept celoživotnog učenja odražava se na celovitiju uključenost u radnu i porodičnu sferu života, zatim na samoodrživost pojedinca kao ekonomskog subjekta, ali i na poboljšanje kulturnog nivoa okruženja i dr. Relacije u vezi definicije socio-ekonomske analize daju se na sledećem pregledu:

Tabela 3. Pregled fizibiliti stavki, indikatora, alata i očekivanih ishoda

Fizibiliti dimenzije	Indikator	Opis i očekivani ishodi	Alati
Socio&Ekonomski analiza Pretpostavke: Makroekonomski indikator prognose Kamatne stope i diskontne stope Stope amortizacije	- Projekcija novčanih tokova, -Neto sadašnja vrednost benefita, - Stopa povraćaja; Opis ekonomskih faktora korišćenih u analizi: Definicije indikatora Kako izvršiti evaluaciju održivosti projekta pomoću indikatora	- Metodologija za cash flow prognozu; predviđeni protok novca i bilans uspeha u ekonomskom veku projekta, projekcija finansijske održivosti -Indikator prihvatljive vrednosti: Uticaj na bruto domaći proizvod Uticaj na zapošljavanje Uticaj na vrednost humanog kapitala; Uticaj na tržište rada Uticaj na lokalnu zajednicu	- Cost-benefit analiza (CBA); - Rizik projekta i osetljivost; ciljevi analize, identifikacija kritičnih faktora, izdaci za investicije, rezultati: Ekonomski analiza osetljivosti Procena rizika
Analiza stajkholdera	Stajkholderi identifikacija & posvećenost. Podrška javnosti.	Identifikacija glavnih stajkholdera po grupama, njihovih očekivanja; strategija za suočavanje sa svakom grupom.	Alati za analizu stajkholdera
Institucionalna & Pravna analiza	Vlada i posvećenost projektu u smislu implementacije. Poštovanje lokalnih zakona i propisa. Iskustvo u menadžmentu.	Opis adekvatnosti institucionalnih aranžmana. Opis potreba za obukom zaposlenih u organizaciji; Analiza relevantnih zakona i propisa vezanih za projekat; Institucionalni i organizacioni propusti.	Institucionalna procena: Upitnik Alati za organizacionu analizu Intervju sa izvršnim i projektnim menadžerima u implementaciji.

Dimenzije izvodljivosti i kriterijumi za konkretnu primenu:

Ekonomski:

- Da li su očekivane koristi veće od troškova u toku životnog veka projekta?
- Da li preferirana alternativa ima najveće koristi u odnosu na ostale troškove?
- Da li se razmatra mogućnost izbegavanja troškova na relaciji korisnik/klijent?
- Da li su respektovani troškovi za svaku fazu životnog ciklusa projekta (planiranje, projektovanje, izgradnja, funkcionisanje i održavanje)?
- Da li su koristi i troškovi distribuirani na prihvatljiv način i na one na koje ovaj projekat utiče ili na one koji za to plaćaju?
- Da li nematerijalne i nemerljive koristi i troškovi podržavaju ekonomsku opravdanost?

Socijalni

- Da li će projekat izazvati neprihvatljive socijalne, kulturne ili ekonomske poremećaje ili otpor tokom izgradnje ili bilo koje druge faze projekta?
- Da li će projekat povećati zaposlenost i zarade? Navedi različite resurse u drugim aktivnostima koje bi stvorile više radnih mesta i prihoda?
- Da li će projekat biti doživljen kao društveno neopravdan kao rezultat podele koristi ili troškova?

Institucionalni i politički

- Da li projekat može biti implementiran u zakonskim okvirima? Da li je projekat otporan na politiku?
- Da li institucija za implementaciju ima kapacitete za ovaj projekat (traženu kulturu, vođenje, viziju, strategiju i fondove)?
- Da li vlada, lokalna samouprava, privatni sektor i ostali partneri mogu da postignu sve potrebne saglasnosti? Da li su saglasnosti enforceable?
- Da li menadžment osoblje za projekat poseduje iskustvo i obuku za projektni menadžment?
- Da li je adekvatan menadžment proces dostupan, uključujući nabavku i ljudske resurse?
- Da li postoje prepreke u komunikacionom sistemu? Da li je komunikaciona infrastruktura adekvatna?

Cost-benefit analysis u evaluaciji efikasnosti ulaganja, koristi sledeće indikatore, to jest metode diskontovanja (Michan, 1981.):

1. Indikator "Present Value of net Benefits" je apsolutni pokazatelj društvene efikasnosti i meri se

veličinom dobiti. Dobija se primenom sledećeg matematičkog obrasca:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{1 + i^t} > 0 \quad (1)$$

2. Indikator "Rate of Return" se izračunava nalaženjem interesne stope koja izjednačuje sadašnju vrednost troškova i primitaka. Kriterijum definiše maksimalnu visinu kamatne stope investiranja u program i prihvatljiv je ukoliko je $r > i$.

Matematički izraz ovog proračuna glasi:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{1 + r^t} = 0 \quad (2)$$

gde su:

Bt = benefit u godini

tCt = cost u godini

n = broj godina koje su obuhvaćene analizom

i = društvena diskontna stopa

r = stopa povraćaja.

Kritički osvrt na indikator ekonomske stope prinosa proizlazi iz formule koja sadrži višestruke korene i činjenice da se u obračunu apstrahuju apsolutne vrednosti neto koristi, dok je manji nedostatak, pretpostavka da se sve koristi odmah reinvestiraju.

Ova razmatranja daju za pravo da se više preferira formuli sadašnje vrednosti. Stoga se kriterijum društvene neto sadašnje vrednosti prihvata kao odgovarajući u društvenoj oceni programa iz oblasti obrazovanja. Prema tome, društvena neto sadašnja vrednost je kriterijum koji treba obavezno koristiti za donošenje investicionih odluka u društvenoj delatnosti, naročito kada postoje budžetska ograničenja i nedostatak realnih izvora investiranja.

8. ZAKLJUČAK

Celoživotno učenje zaposlenih u oblasti zapošljavanja neophodno je kako bi se kontinuirano pružale kvalitetne usluge klijentima, kako tražiocima zaposlenja, tako i poslodavcima. Kako se veliki broj zaposlenih u oblasti zapošljavanja bavi savetodavnim radom, prioritarnim obukama smatraju Rad sa teškim klijentima, Upravljanje stresom... Potrebe za stručnim usavršavanjem mogu se razmatrati kako po pojedinim modulima (što je predstavljeno) tako i po mogućim kategorijama koje bi

tretirala određene oblasti – rad sa klijentima, poslovna komunikacija, IT, pravna regulativa, finansije i dr. Izloženu ekonomsku problematiku potrebno je shvatiti kao grubu osnovu u oceni efektivnosti ulaganja u obrazovanje, a ne kao metodološku osnovu za operativnu primenu. Budući da je razvoj metodologije ocene ulaganja u obrazovanje kompleksan proces koji zahteva prilagođavanje postupka u operativnoj primeni. Strateški pristup analizi potreba, daljem razvoju internih obuka i/ili odabiru eksternih, korišćenju objektivnih kvantitativnih podataka i njihovog respektovanja u određenoj meri, svakako bi vodilo kvalitetnom planiranju i realizaciji ciljeva preduzeća. Sa druge strane, brižljivo planiranje i merenje dobijenih ishoda nakon sprovedene obuke vodilo bi ka određenom vrednovanju stečenih znanja i veština i njihovom licenciranju. Rad na celoživotnom učenju, primena adekvatne metodologije, vodila bi željenim standardima kvaliteta rada.

LITERATURA

- [1] Bee, F., Bee, R., Learning Needs Analysis and Evaluation, Chartered Institute of Personnel&Development, London 2003.
- [2] Kotler, Ph.,&Keller, K., Marketing menadžment, Data Status, Beograd 2006.
- [3] Lečić, R.:”Uloga cost-benefit analize u oceni investicija”, časopis “Poslovna politika”, decembar 1996.
- [4] Malhatra, Y.: Knowledge management for e-business performance-advancing information strategy to interne time, The Executive journal, Vol 16, 2000.
- [5] Michan: Cost – Benefit Analysis, The of Economics and Political Science and the American University, Washington, 1981.
- [6] Milosavljević, G., Projektovanje obuke, FON, Beograd, 2002.
- [7] Jovanović, P., Savremeni menadžment, Visoka škola za projektni menadžment, Zuhra, Beograd, 2009.
- [8] Jovanović, P., Šobajić, V., Jovanović, F., Knowledge management and learning, Serbian Project Management Journal, Volume 3. Issue 1, 20p, Beograd, 2013.
- [9] Training Effectiveness Toolkit, Defense Centers of Excellence for Psychological Health and Traumatic Brain Injury (DCoE), Arlington, Virginia, 2011.
- [10]TAIEX Public Employment Services Staff Training Internal Market 53114, TAIEX, 2013.
- [11]Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.
- [12]Buha, V. Istraživanje marketing pristupa u procesu učenja na daljinu, doktorska disertacija, FON Beograd, 2012.
- [13]<http://www.hbsp.harvard.edu/list/online-courses>
- [14]<http://www.leforem.be>
- [15]http://www.llcq.org.au/01_cms/details.asp?ID=12
- [16]<http://www.learning-theories.com/addie-model.html>
- [17]<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780195390483.001.0001/oxfordhb-9780195390483-e-001>
- [18]http://en.wikipedia.org/wiki/Lifelong_learning

SUMMARY

ECONOMIC ANALYSIS OF NEEDS THE TRAINING OF HUMAN RESOURCES

The issue of lifelong learning is linked to the voluntary and motivated to seek knowledge from personal or organizational reasons. The fact that an individual learns driven by personal career goals, desire for self improvement and motivation refers to the importance of lifelong learning for the entire social inclusion, sustainability, and competitiveness and employment. The common denominator of all the problems of investment in education is an issue of increasing allocations to the social issues, the pace that in this area manifest needs. Relative resource constraints requires that the investment in professional development taking place in accordance with the expected contribution to the creation of new value, increase productivity and social development of society as a whole. Respecting this request, in general, should provide maximum socio-economic effects with minimal investment. Precise measurement is achieved by tools of economic analysis: cost & benefit, economic sensitivity analysis, risk assessment.

Key words: career development, cost benefit analysis, human resources, knowledge management, lifelong learn