

Sladana Savović*

ZNAČAJ OBUKE I RAZVOJA KADROVA U OSTVARIVANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA

Apstrakt. *Ljudski resursi su jedan od osnovnih faktora svake organizacije od kojih zavise ukupni rezultati. Velika pažnja se posvećuje njihovom upravljanju, a sa svrhom ostvarivanja što boljih efekata. U savremenim, turbulentnim uslovima poslovanja upravljanje ljudskim resursima poprima sve značajniju ulogu. Proučavanje čoveka u procesu rada i nalaženje načina da se poveća njegov radni potencijal, predstavlja proces koji se danas intezivno odvija. Usled kontinuiranih promena u tehnologiji znanja brzo zastarevaju, tako da je neophodno sticanje novih, usavršavanje postojećih znanja i sposobnosti, a sve u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti i poboljšanja položaja preduzeća.*

Ključne reči: *ljudski resursi, obuka kadrova i konkurentska prednost.*

SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCE TRAINING AND DEVELOPMENT IN CREATING COMPANYS COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract. *Human resources are one of the key organizational factors, determining to a great extent the overall organizational results. Great amount of attention is being paid to human resource management, with the purpose of improving organizational achievements. In modern-day, turbulent business conditions, the importance of human resource management is always increasing. Studying a man 's interaction with the work process, and determining ways in which his working potential can be increased is a process which is intensely occurring today. Due to continued technological changes, knowledge quickly becomes outdated, so it is necessary to acquire new and improve existing knowledge and abilities, thus creating competitive advantages and improving company 's position.*

Keywords: *human resources, employee training and competitive advantage.*

* Ekonomski fakultet, Kragujevac

Uvod

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti regrutovanja, selekcije, obuke i razvoja, motivacije, zadržavanja i adekvatnog nagrađivanja zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa se bavi i odnosima među zaposlenima, njihovom socijalizacijom u interno okruženje organizacije, kao i pružanjem stručne pomoći menadžerima i zaposlenima. Da bi radnici na adekvatan način obavljali zadatke potrebno je vršiti njihovu obuku, usavršavanje i razvoj. Procesom obuke se prenose nova znanja, veštine i vrši razvoj novih sposobnosti, što rezultira u koristima kako za preduzeće, tako i za zaposlene, budući da im omogućava ispunjenje ličnih ambicija.

1. Rastući značaj obuke zaposlenih

Obuka je proces učenja koji uključuje sticanje veština, koncepata, pravila ili stavova kako bi se povećao učinak zaposlenih.¹ Promene koje se kontinuirano dešavaju, kako tehničko tehnološke, tako i organizacione ili pak promene u strategiji preduzeća, mogu uzrokovati da znanja i veštine zaposlenih postanu zastarele. Ocene performansi zaposlenih pokazaće u kojim oblastima su njihove performanse niže od standardnih, što će preduzeću biti signal daje neophodno preduzeti mere za prevazilaženje nastalih problema.

Obuka zaposlenih je neophodna radi unapređenja sistema kvaliteta u preduzećima. Da bi u potpunosti imala svoj smisao menadžeri moraju da znaju, poštuju i sprovode sledeća pravila:²

- novi posao traži nove sposobnosti, nove sposobnosti traže nova znanja,
- obučite postojeći kadar, ne menjajte ih,
- ne tražite od zaposlenih da se obučavaju ako i sami niste prošli potrebnu obuku,

¹ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Human Resource Management, The McGraw: Hill Companies, New York, 2004., str. 190.

² Tihomir Popi voda, Obuka kadrova za kvalitet - škola kvaliteta, časopis Kvalitet, broj 9-10/2000., str.65.

- preduzeće identifikuje osobu koja je zadužena za realizaciju plana i programa obuke,
- sertifikat o obavljenoj obuci se čuva kao trajni dokument svakog zaposlenog.

Obuka zaposlenih je u čvrstoj vezi sa ostalim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima. Na osnovu informacija sadržanih u planu ljudskih resursa, kao i o novozaposlenima, stručnjaci za obuku definišu sadržaj obuke za novoza-poslene. Ukoliko je preduzeće prilikom selekcije kandidata za određena radna mesta primenjivalo visoke standarde, zapošljavajući vrhunske stručnjake, tada se umanjuje potreba za održavanjem formalnih programa obuke. S druge strane, efikasni programi obuke unutar organizacije mogu da smanje potrebu za regrutovanjem visokostručnih profila.

1. Utvrđivanje ciljeva i metoda obuke

Pre otpočinjanja programa obuke, neophodno je utvrditi staje cilj obuke i šta se obukom želi postići. Nažalost, programi obuke mnogih organizacija nemaju ciljeve. Izgleda da se kao krajnja tačka javlja "obuka radi same obuke". Efikasni ciljevi obuke treba da ustanove šta će biti ishod za organizaciju, odeljenje ili pojedinca kada se završi obuka. Rezultate bi trebalo opisati u pisanoj formi.

Ciljevi obuke mogu se utvrditi ukoliko se daju odgovori na sledeća pitanja:³

- Koji principi, činjenice i pojmovi treba da se nauče tokom programa obuke?
- Ko treba da se obučava?
- Kada sprovesti obuku?
- Kakav će uticaj obuka imati na ishode organizacije i odeljenja, kao što su: izostajanje s posla, promet, smanjeni troškovi i povećana produktivnost?
- Kakav će uticaj obuka imati na ponašanja i stavove pojedinaca koji se obučavaju?

³ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Human Resource Management, str. 192

- ♦ Kakav će uticaj obuka imati na lični razvoj pojedinca koji se obučava?

Kada nedostaju jasno definisani ciljevi nemoguće je efikasno proceniti program. Osim toga, ne postoje osnova za izbor odgovarajućih materijala, sadržaja ili metoda obuke. Kada se jednom ciljevi definišu, prelazi se na izbor adekvatnih metoda obuke. U svakom slučaju, specifikacija plana obuke treba da uzme u obzir sledeće elemente: ciljeve i zahteve organizacije, specifikacije potrebne za obukom, ciljeve obuke, ciljnu grupu, metode obuke i prikaz sadržaja, termin plan (trajanje obuke, datumi i značajne etape), zahteve za resursima (materijal za obuku i osoblje - predavači), finansijske zahteve, način vrednovanja obuke (zadovoljstvo polaznika obuke, usvajanje znanja, pokazana radna sposobnost polaznika na radnom mestu i zadovoljstvo rukovodstva polaznika obuke, postupci za praćenje polaznika obuke). Pri obuci zaposlenih tokom rada, onaj koji obučava može koristiti nekoliko koraka da obezbedi efikasnu obuku.

Koraci koji dovode do efikasne obuke u vreme rada:

Korak 1. Priprema onog ko se obučava. Zaposleni gotovo uvek želi da nauči novi posao. Pokazujući interesovanje za osobu, objašnjavajući važnost posla i zašto mora biti korektno urađen posao, povećava se želja zaposlenog za učenjem.

Korak 2. Analiza raščlanjavanja posla na komponente i utvrđivanje ključnih tačaka. Ovo raščlanjavanje se sastoji od utvrđivanja segmenata koji sačinjavaju celokupan posao. U svakom segmentu učinjeno je nešto kako bi se posao izvršio u potpunosti.

Korak 3. Predstavljanje operacija i znanje. Samo pričanje zaposlenom kako da obavlja posao obično nije dovoljno. Zaposlenom se ne sme samo pričati, već i pokazati kako da izvrši posao. Mora mu se demonstrirati svaka komponenta posla.

Korak 4. Proba izvođenja posla. Zaposleni treba da uradi posao uz savete onoga ko ga obučava. Generalno bi od zaposlenog trebalo zahtevati da objasni šta namerava da uradi u svakom segmentu posla. Ukoliko je njegovo objašnjenje dobro, treba mu dopustiti da obavi taj deo posla. Ukoliko je objašnjenje loše, treba ispraviti greške pre nego mu se dozvoli da stvarno obavi određeni deo posla. U ovoj fazi od suštinske važnosti su pohvala i ohrabrivanje.

Korak 5. Nastavljanje provere. Kada je onaj ko se obučava s razlogom uveren da zaposleni može da radi posao bez nadzora, trebalo bi zaposlenog ohrabriti da po sopstvenom nahođenju i sopstvenim tempom sam obavlja posao, usavršavajući svoje sposobnosti tokom obavljanja istog. Onaj ko obučava trebao bi da povremeno navrati da odgovori na moguća pitanja kako bi video da se sve odvija po planu.

2. Obrazovanje zaposlenih

Zaposleni kojima je dodeljena određena odgovornost su osposobljeni na osnovu: svog obrazovanja stečenog u školama, svog dopunskog znanja stečenog obukama za inoviranje znanja i sticanje novih znanja, iskustva i umeća raspolaganja sredstvima i veštinama. Međutim, zaposleni, a naročito menadžeri, su prinuđeni da uče i savladavaju nova znanja brzinom kojom se odvijaju razvoj i promene u društvu.

Podaci o rezultatima utiču na proces učenja. Stalno informisanje zaposlenih o njihovom progresu nasuprot nekim standardima pomaže u postavljanju ciljeva koji se tiču onoga što treba da se nauči. Neprekidni proces analiziranja napretka i ustanovljavanja novih ciljeva u velikoj meri potpomaže učenje. Međutim, treba preduzeti mere predostrožnosti da bi se zaposleni uverio da nije tako teško ostvariti ciljeve.

Zaposleni u preduzeću obrazuju se u skladu sa utvrđenim obrazovnim ciljevima kroz sledeće cikluse:

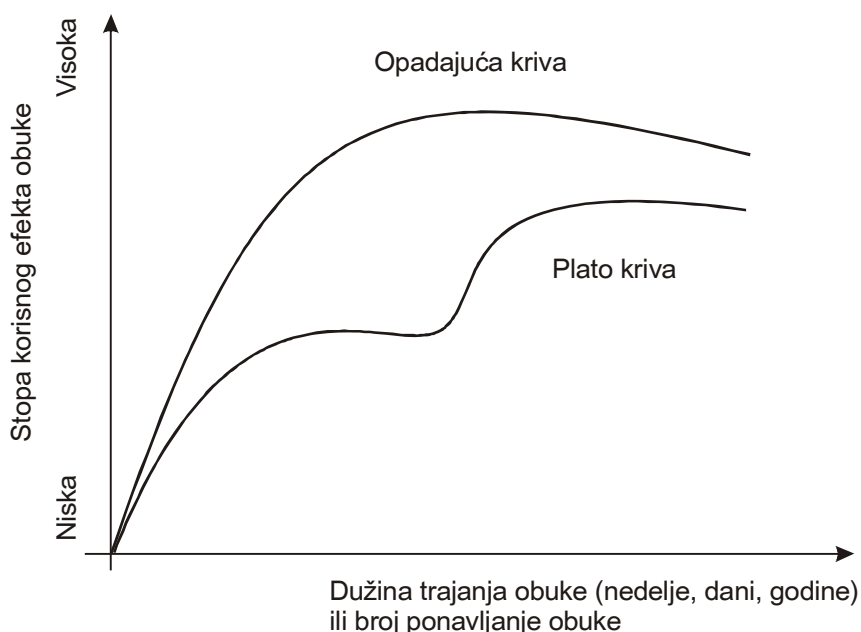
- ♦ ispitivanje i utvrđivanje obrazovnih potreba,
- ♦ planiranje obrazovnog rada,
- ♦ neposredno pripremanje i obezbeđivanje uslova za uspešno izvođenje obrazovnog procesa,
- ♦ izvođenje obrazovnog procesa i
- ♦ valorizaciju obrazovnih rezultata.⁴

Verbalna objašnjenja i demonstracije onoga ko podučava kao i testiranja u pisanoj formi su često korišćena sredstva za dobijanje podataka o rezultatima kako za onog ko se podučava, tako i za onog ko podučava. Dalje, napredak

⁴ Ivan Vajić, Peduzetnički menadžment, biznis plan i programi, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Zagreb, 2004., str. 112

pojedince ili grupe može se predstaviti na slici 1, što obrazuje takozvanu krivu učenja. Primarna svrha krive učenja je da obezbedi onom ko se obučava podatke o rezultatima sopstvenog napredovanja. Ona takodje može pomoći i u odlučivanju kada povećati, a kada smanjiti obuku ili promeniti metode iste. Na slici 1. su prikazane dve različite krive učenja. Iako je prvi oblik (opadajuća kriva) najčešći, moguća je i pojava drugog oblika krive (plato kriva).

Slika 1: Krive učenja⁵



Poseban oblik obrazovanja ljudskih resursa je osposobljavanje pripravnika za obavljanje određenih poslova. Pripravnički staž, kao obrazovna aktivnost koja spaja proizvodni rad i praksu sa aktivnim i programiranim učenjem, predstavlja period u kome se vrši osposobljavanje pripravnika po utvrđenom programu obučavanja. Od organizacionih osnova obučavanja, planiranja i programiranja obuke, realizacije utvrđenog programa obuke i kontrole

⁵ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Human Resource Management, str. 196

realizacije programa i rezultata obučavanja, zavisi efikasnost ovog oblika obuke, odnosno osposobljavanje pripravnika.

3. Evaluacija kvaliteta obuke zaposlenih

Ulaganja u organizovanje različitih programa obuke mnogih kompanija širom sveta su impozantna i iznose 1.5% do 2% ukupnog godišnjeg budžeta zarada. Ako se pored direktnih troškova sagledaju i indirektni troškovi treninga (kao što su zarade zaposlenih koji u radno vreme i troškovi izgubljene produktivnosti usled njihovog odsustvovanja sa posla), ovi troškovi iznose i 10% budžeta zarada. Imajući u vidu visinu ulaganja, kompanije zahtevaju procenu kvaliteta izvršene obuke, odnosno sagledavanje da li su ulaganja bila opravdana i dovela do željenih efekata.

U tom smislu, ciljevi evaluacije obuke su:

- Sagledavanje prednosti i nedostataka programa obuke;
- Identifikovanje grupa zaposlenih koji su imali najviše koristi od obuke i u kojoj meri su primenili stečena znanja;
- Određivanje troškova i finansijskih koristi održanih programa obuke;
- Upoređivanje troškova i koristi različitih različitih programa obuke kako bi se u budućem periodu odabrali najbolji programi.

Kada se procene rezultati programa obuke povećavaju se koristi. Manje efikasni programi mogu se izbaciti da bi se uštedelo vreme i trud. Slabe strane utvrđenog programa se mogu utvrditi i popraviti. Kao kriterijumi evaluacije kvaliteta obuke najčešće se koriste:⁶

- Reakcija: Koliko se onome ko se obučava svideo program?
- Učenje: Koji principi, činjenice i pojmovi su naučeni tokom programa obuke?
- Ponašanje: Da li se ponašanje obučavanog promenilo zbog programa obuke?
- Rezultati: Koji su rezultati programa u pogledu činjenica poput smanjenih troškova ili smanjivanja prometa?

⁶ Ibidem, str. 197

Procena reakcije treba da obuhvati širok spektar tema, uključujući i sadržaj programa, strukturu i obim istog, instrukcije, sposobnosti i stil instruktora, kvalitet ambijenta za učenje, meru u kojoj su ispunjeni ciljevi, kao i preporuke radi poboljšanja. Procena učenja bavi se time koliko dobro su obučavani razumeli i usvojili principe, činjenice i veštine kojima su podučavani. Demonstracija veština koje su razvijene prilikom obuke jesu prilično objektivni način utvrđivanja koliko je znanja stečeno. Procena ponašanja bavi se prirodom promena u poslovnom ponašanju obučavanih i daleko je teža nego procena reakcija ili učenja. Sledeće smernice su ponuđene pri proceni promena u ponašanju.

- Treba sistematski vršiti procenu poslovnog učinka pre i posle obuke;
- Procenu treba da vrši jedna ili više navedenih grupa:
 - obučavani,
 - predpostavljeno lice obučavanom,
 - podređena lica obučavanom,
 - lica jednaka po poslovnom statusu ili druge osobe temeljno upoznate sa obavljanjem posla obučavanog;
- Treba sprovesti statističku analizu da bi se uporedio učinak pre i posle obuke i kako bi se nastale promene dovele u vezu sa programom obuke;
- Treba vršiti procenu posle završene obuke nekoliko meseci kasnije da bi obučavani imali priliku da naučeno primene u praksi;
- Treba koristiti i kontrolnu grupu, odnosno one zaposlene koji nisu obučavani.

Procena rezultata ima za cilj da oceni promene veličina, kao što su: povećanje obrta kapitala, smanjenje troškova, povećanje efikasnosti, smanjenje žalbi, povećanje količine proizvodnje i poboljšanje kvaliteta proizvodnje. Pri vršenju procene za dobijanje preciznih rezultata neophodna je procena ponašanja, testiranja pre i posle obuke i kontrolne grupe.

Čak i kad se obezbedi najbolja obuka za zaposlene, stvarni rezultati dolaze tek kada se zaposleni uključe u realne projekte. Zato je od koristi koncept zajedničkog razvoja -model Joint Application Development, najdelotvornija kombinacija učenja, praktične obuke i rada na stvarnim projektima koji su od interesa za kompaniju.

Zaključak

Za ostvarivanje ciljeva organizacije važnu ulogu imaju ljudski resursi, budući da od osposobljenosti kadrova zavisi kvalitet obavljanja zadataka, a time i efikasnost i efektivnost poslovanja. Svrha upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje učinaka zaposlenih, kako bi preduzeća poboljšala konkurentsku prednost. Naime, osposobljavanjem zaposlenih putem obrazovanja i obučavanja utiče se na promenu ponašanja i razmišljanja zaposlenih, sa ciljem da se razvije osećaj odgovornosti i potreba potpunijeg zadovoljenja zahteva kupaca.

Ključ uspeha preduzeća u savremenim uslovima jeste razvoj intelektualnog kapitala. Sticanje i održavanje konkurentske prednosti zahteva znanje, kreativno i inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta. Znanje je faktor koji pravi razliku između uspešnih i neuspešnih preduzeća, između kvalitetnijih i manje kvalitetnijih kadrova. Usavršavajući svoja znanja i sposobnosti, zaposleni deluju u pravcu poboljšanja konkurentske pozicije preduzeća, ostvarujući i sopstvene ambicije, stvaranjem osnova za unapređenja na složenija i bolje plaćena radna mesta. Evidentno je da su individualno i organizovano učenje od strategijskog značaja za razvoj organizacije, poboljšanje efikasnosti poslovanja i ostvarivanje konkurentske prednosti

Literatura

1. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management, The McGraw-Hill Companies, New York, 2004.*
2. Heinz Wehrich, Harold Koontz, *Management, Me Graw-Hill, Inc., 1993.*
3. Ivan Vajić, *Peduzetnički menadžment, biznis plan i programi, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Zagreb, 2004.*
4. Dž.A.Stoner, R.E.Friman, D.R.Gilbert, *Menadžment, Želnid, Beograd, 1997.*
5. Biljana Bogičević, *Menadžment ljudskih resursa za kvalitet: obuka zaposlenih, Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću, Zbornik radova 7. Medjunarodne konferencije, Beograd, 2004.*
6. Marija K. Zogović, Slavko Arsovski, *Razvoj ljudskih resursa u organizaciji, časopis Kvalitet broj 9-10/2003.*
7. Dejan Stojaković, *Savremenipristup menadžmentu ljudskih resursa, časopis Kvalitet broj 11-12/2002.*

8. *Slavoljub Petrović, Obuka kao osnova SMK-a, praktična primena standarda ISO 10015, časopis Kvalitet broj 9-10/2003.*
9. *Tihomir Popivoda, Obuka kadrova za kvalitet - škola kvaliteta, časopis Kvalitet, broj 9-10/2000.*