

NEOPHODNOST OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

NECESSITY OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

Mirela Kljaić-Derović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH
Elvira Čatić-Kajtažović, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Bihaću, BiH

SAŽETAK

Stara kineska poslovice kaže: "Planiraš li godinu dana unaprijed, posadi rižu, planiraš li deset godina unaprijed posadi drvo, planiraš li stoljeće unaprijed, odgajaj ljude." Nagla ekspanzija tehnologije traži nova znanja i nameće nove obrasce ponašanja i prilagođavanja poslovnih subjekata. Da je znanje ključ uspjeha, potvrdila su „nova vremena“ ekonomije. Paradoks, koji je pri tom izražen ogleda se u slijedećem: preduzeća imaju poteškoća sa pronalaskom adekvatnih ljudskih potencijala, i to ne samo složenih i specijaliziranih, već i jednostavnih zanimanja. U isto vrijeme imamo velik broj nezaposlenih. Rješenje je, samo na prvi pogled, jednostavno: potrebno je izgraditi most između zahtijevanih znanja i vještina s jedne strane, i s druge, onih znanja i vještina s kojima raspolažu ljudski potencijali. Kako je skupo izgubiti zaposlenog, pa ponovno nekog drugog obučavati za to mjesto, organizacije prije svega treba da ulože i da vode brigu o obuci i razvoju svojih zaposlenih.

Ključne riječi: ljudski potencijali, obuka, razvoj.

Keywords: Human resources, Training, Development.

ABSTRACT

The old Chinese proverb says: the one year plan to advance, and planted rice, ten years I

plan to pre-planted tree, the plan to a century, odgajaj people. The sudden expansion of the technology requires new skills and imposes new patterns of behavior and adjustment of business. If knowledge is the key to success, confirmed the "new era" economy. The paradox is that when expressed is reflected in the following: enterprises have difficulties in finding adequate human resources, and not only complex and specialized, but also simple jobs. At the same time we have a large number of unemployed. The solution is, just at first glance, simply: it is necessary to build a bridge between the required knowledge and skills on the one hand, on the other, those with knowledge and skills held by Human Resources. Since it is expensive to lose employees, so again another train for it, the organization primarily to invest and to take care of training and developing their employees.

UVOD

U novijem izvještaju Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization of Economic Cooperation and Development) stoji da 50 % populacije SAD-a čita ispod razine osmog razreda osnovne škole i da je oko 90 milijuna odraslih funkcionalno nepismeno. Nacionalni institut za učenje (National Institute for Learning) procjenjuje da ovaj problem nepismenosti košta korporativnu Ameriku oko 60 milijardi dolara godišnje u obliku izgubljene produktivnosti. Naravno, ovaj problem nije jedinstven za Sjedinjene Američke Države. To je svjetski problem – od

najrazvijenijih zemalja do najmanje razvijenih. Za mnoge zemlje Trećeg svijeta, u kojima vrlo malo radnika znaju čitati ili su prošli ekvivalent trećeg razreda, široko rasprostranjena nepismenost znači, da gotovo nema nade za ove zemlje da se natječu u globalnoj ekonomiji.

Kompetentan zaposleni je jedina prava i neprocjenjiva vrijednost kompanije, i sve dok to organizacije ne budu shvatile imat će i dalje problema u svom poslovanju i nemilosrdnoj tržišnoj utakmici. Iz navedene problematike istraživanja definira se problem istraživanja: Obuka i razvoj ljudskih potencijala još uvijek nisu shvaćene kao profitabilno ulaganje u kompaniju. Iz postavljenog problema istraživanja determinira se i predmet istraživanja: analizirati i utvrditi neophodnost kontinuirane brige, obuke i razvoja svakog zaposlenika, bez obzira na nivo i funkciju koji isti ima u preduzeću u kojem djeluje. Iz toga proizilazi da je objekt istraživanja- osnovne karakteristike obuke i razvoja svakog zaposlenog, te njihova prijevika neophodnost u sadašnjim turbulentnim uvjetima poslovanja.

PISMENOST U BOSNI I HERCEGOVINI

Sindikata srednjeg i visokog obrazovanja, odgoja, nauke i kulture BiH (SSVOONK BiH) podsjeća da u svijetu živi više od šest milijardi stanovnika i da je od je više od 750 miliona odraslih osoba nepismeno, što čini jednu osminu populacije. U BiH živi oko 3,5 miliona stanovnika, od čega je 750.000 nepismenih, što čini jednu petinu populacije, odnosno 20 %. Prema definiciji Projekta međunarodne pismenosti odraslih (IALS) pismenost se definira kao prozna pismenost (razumijevanje i korištenje informacija dobijenih iz tekstova), dokumentaciona pismenost (informacije koje se nalaze u različitim formularima) i kvantitativna pismenost (razumijevanje, npr., izvještaja o stanju na računu u banci, određivanje poreza, kamata i drugo).

Prema zvaničnim statistikama iz 1991. godine, u BiH je živjelo 3.697.232 stanovnika, a od toga je bilo nepismeno oko 360.000 stanovnika, odnosno 10 %. Može se zaključiti da je procent nepismenih u BiH udvostručen, te da je, prema zvaničnim statistikama, u Evropi nepismeno 1,8 % populacije, što znači da mi činimo većinu nepismene populacije.

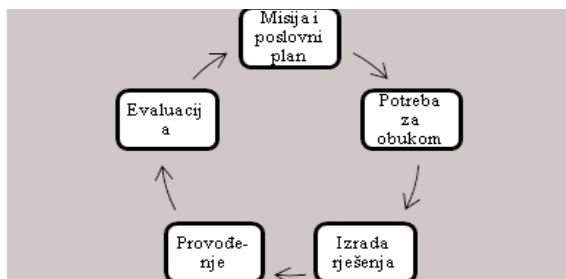
POJAM I DISTINKCIJE OBUKE I RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Zaposleni u organizaciji mogu biti pokretačka sila inovacije i promjene, ili mogu biti glavni kamen spoticanja. Kad kompanija shvati da je njena prava vrijednost u kompetentnom zaposlenom, spremnom na prihvatanje i uspješno odgovaranje na izazove koje pred njega svakodnevno donose novi trendovi u poslovanju, tad su takvoj kompaniji širom otvorena vrata uspjehu. Postoji bezbroj različitih definicija obuke. Jedna od njih je da je obuka-proces učenja koji uključuje stjecanje vještina, usvajanje pravila i formiranje stavova (Štangl Sušnjar, Zimanji, 2006., str 241). Obuka je planski proces modificiranja stavova, znanja ili vještina ophođenja kroz sticanje novih iskustava učenjem, a u svrhu postizanja efektivnog učinka na polju jedne ili više aktivnosti.

Obuka kadrova je neostvariva bez razvoja istih. Dok se obuka odnosi na pomoć zaposlenima da bolje obave svoje trenutne poslove, dakle sadašnjost, razvoj zaposlenih odnosi se na budućnost. Odnosno, obuka je orijentirana na posao; dok je razvoj kadrova orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj kadrova vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova.

Dinamika okoline dovodi do promjene potreba za poslovima, a ovo vodi i promjeni potreba za znanjima i vještinama. Najbolje je

uskладiti interes preduzeća i pojedinca kroz politiku razvoja karijere. Sve je manje preduzeća koja mogu u dinamičnim uvjetima tržišta garantirati cjeloživotno zaposlenje i brigu o osobnom razvoju. Obuka i razvoj kadrova su usko vezani za permanentno cjeloživotno učenje. Proces obuke je složen niz aktivnosti politika obuke i razvoja kadrova, koji se provodi u više faza, što je vidljivo u prikazu koji slijedi.



Slika 1: Ciklus obuke

Potreba za obukom postoji kada se jaz između trenutnog i traženog učinka može najekonomičnije prevazići intervencijom obučavanja.

Osiguranje spremnosti zaposlenih za obuku predstavlja sljedeći korak u pripremanju programa obuke. Obuka je od važnosti i za preduzeće i za pojedinca. Osnovni motiv za pojedinca je i ujedno najveći izazov za menadžere, a to je uvjeriti pojedinca da mu je obuka neophodna. Dobrovoljnost zaposlenog za obuku je bitna, ali mnoge organizacije ne obraćaju pozornost na to, žele li se ljudi koje šalju na obuku uistinu promijeniti.

Direktor odjela menadžera u tvrtki s popisa Fortune 100 rekao je da se polaznici dijele na tri skupine: «nadobudne» koji su spremni za promjenu, «turiste», koji su sretni što su se na dan-dva maknuli s posla i «zatvorenike», kojima su njihovi menadžeri rekli da moraju doći. Praktično pravilo glasi da je oko 20% grupe spremno raditi na promjenama u bilo kojem trenutku, iako se većina programa kreira kao da su na promjene spremni svi polaznici, što dovodi do gubitaka i ne ostvarenja

ciljeva obuke. Kako bi se izbjegao takav gubitak novca (i ostalih resursa uloženi u obuku), prvi korak je pomoći ljudima da procijene vlastitu spremnost. Postoje četiri razine spremnosti: nezainteresiranost ili otvoreni otpor, razmišljanje o promjeni u nekoj dalekoj budućnosti, spremnost za formuliranje plana i spremnost za poduzimanje akcije.

Da bi zaposleni stekli vještine tokom programa obuke i potom primijenili ta saznanja u svojim poslovima, program treba da sadrži specifične principe učenja (Ibidem str. 248). Pri tom treba paziti na uvjete u kojima zaposleni najbolje uče. Identificirano je nekoliko uvjeta, gdje se ostvaruju najbolji rezultati:

- Zaposleni moraju da znaju zašto treba da uče
- Zaposleni moraju da koriste vlastita iskustva kao bazu za učenje
- Zaposleni treba da imaju šansu za vježbanje
- Potrebna je povratna informacija zaposlenima
- Zaposleni uče promatrajući druge
- Zaposlenima je potreban program obuke koji je prikladno koordiniran i uređen

Pa, ako zaposleni i uspješno prođe program obuke predstoji mu još zadaća uspješnog transfera obuke, odnosno da ono što je naučio (razvio svoje vještine) uspješno primijeni u domenu svog posla. I ovdje važnu ulogu igraju menadžeri tako što će zaposlene uključiti u akcioni plan obučavanja, te motivirati i podržavati primjenu novostečenih znanja i vještina.

Da bi obuka bila uspješna potrebno je razvijati određene metode obuke. Metode obuke se klasificiraju kao: (Ibidem, str. 250)

1. Formalne
2. Neformalne
3. Obuka na poslu
4. Obuka izvan posla

Historijski gledano, obuka je značila formalnu obuku. Unaprijed je planirana i ima ustrojen oblik. Međutim, noviji dokazi upućuju na to da je 70 % učenja na radnom mjestu sastavljeno od neformalne obuke – nestrukturirane, neplanirane i lako prilagođene situacijama i pojedincima – organizirane kako bi se razvile vještina prijenosa znanja i kako bi zaposlenici ostali u toku sa svojim znanjem. U stvarnosti, većina neformalne obuke nije ništa drugo, nego da, zaposlenici koji pomažu jedni drugima, dijele informacije i zajedno rješavaju probleme povezane s radom. Možda je najvažniji ishod toga to što menadžeri sada podupiru ono što se nekad smatralo "besposlenim brbljanjem". Na primjer, u Siemensovu pogonu u Sjevernoj Carolini menadžment sad shvaća da ljudi ne moraju biti na proizvodnoj liniji da bi to značilo da rade. Rasprave uz rashladni spremnik za vodu ili u kafeteriji nisu, kako su menadžeri mislili, vezane uz teme kao što su sport ili politika. One se u velikoj mjeri usredotočuju na rješavanje problema vezanih uz rad. Tako Siemensov menadžment sada podstiče takve ležerne sastanke (Konjevod,2007).

Obuka na poslu uključuje rotaciju poslova, zamjenjivanje nekoga na drugom poslu u slučaju potrebe, te službene programe poduke. Glavni nedostatak ovih metoda obuka na poslu je da često ometaju rad na radnom mjestu. Razredna predavanja uživo su i dalje najomiljenija, ali obuhvaćeni su i javni seminari, programi samostalnog učenja, internet tečajevi, satelitska televizijska predavanja i grupne aktivnosti koje koriste igranje uloga, te posebno aktuelne studije slučajeva.

Obuka može uključivati sve od učenja zaposlenika osnovnim vještinama čitanja, do naprednih tečajeva iz područja izvršnog vođstva (pa otud i kvalifikacija na obuku menadžerskih i obuku ne menadžerskih kadrova).

O poraznim činjenicama rasprostranjene nepismenosti bilo je riječi u uvodnom djelu ovog rada. Organizacije moraju svojim zaposlenicima sve više omogućiti da nauče osnovne vještine čitanja i matematike. Na primjer, poslovi su postali složeniji u Springfieldu (Ibidem:Konjevod). Zaposleni trebaju jače matematičke vještine kako bi mogli razumjeti numerički upravljaju opremu, bolje vještine čitanja i pisanja kako bi mogli tumačiti procesne tablice i bolje vještine usmene komunikacije kako bi radili u timovima. Ocjenjivanjem pismenosti pokazalo se da zaposlenici moraju posjedovati sposobnost čitanja bar na razini osmog razreda osnovne škole, kako bi mogli izvršavati tipične zadatke na radnom mjestu. Pa, ipak 30 % od 676 radnika ove kompanije koji nemaju akademski stupanj imaju manje bodova od razine osmog razreda i u čitanju i u matematici. Ovim zaposlenicima rečeno je da neće izgubiti poslove, ali da moraju proći tečajeve osnovnih vještina, 70 % polaznika uzdiglo je svoje vještine do ciljane razine. A ove poboljšane vještine omogućile su zaposlenicima da naprave bolji posao. Iskazali su veću lakoću u pisanju i čitanju karti, grafova i oglasnih tabli, povećanu sposobnost korištenja razlomaka i decimala, bolje sveukupno komuniciranje i značajno povećanje samopouzdanja. Čak i automehaničar mora pratiti razvoj tehnologije i znati se služiti računarom. Evaluacija obuke od vitalnog je značaja za visok kvalitet obuke, a ipak se ona često obavlja loše ili nikako. Evaluacija zavisi u prvom redu od jasnih ciljeva zbog koji se procjena vrši. Program obuke ne bi smio biti sam sebi svrha. Evaluacija počinje na kraju programa. Polaznici popune formular ocjene kursa koji pruža korisnu neposrednu reakciju, ali se te ocjene ne mogu smatrati potpuno objektivnim. One se obično urade na brzinu na samom završetku kursa kada ljude više zanima kako da izbjegnju nego kako da popune formular.

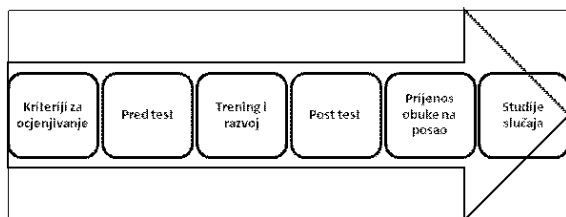
Pravilna evaluacija obuhvata polaznike, njihovog rukovoditelja i instruktora i popunjava se tek nekoliko mjeseci nakon završetka obuke. Mora se, međutim, imati u vidu da je često nemoguće precizno izmjeriti rezultate postignute na konkretnom programu obuke. Kao što je ranije navedeno, ovi su rezultati često dio jednog većeg procesa koji neprestano traje.

Rezultate obuke različiti autori grupiraju na različite kategorije. Navest ćemo jedan takav model:

Četiri nivoa evaluacije – Kirkpatrickov Model (Pejnović, Cvjetković, 2008., str. 112):

- Nivo 1 – Nivo reakcije
- Nivo 2 – Nivo stjecanja znanja
- Nivo 3 – Primjena naučenog na radnom mjestu/uticaj na produktivnost pojedinca
- Nivo 4 – Uticaj na efikasnost organizacije u cjelini

Donald Kirkpatrick je objavio svoje ideje još u 1959. godini, napisao niz knjiga o treniranju i evaluaciji treninga i radio kao konzultant za najveće svjetske kompanije. 1975. godine napisao je knjigu "Evaluacija programa treninga", koja je njegovu teoriju popularizirala i učinila dostupnom.



Slika 3: Tok ocjene obuke i razvoja

Izvor: Werther W.B.Jr., Davis K.: Human Resources and Personnel Management, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996. str 299

Problem mjerljivosti rezultata obuke pokušava se riješiti utvrđivanjem kriterija za ocjenjivanje. Nakon usvojenih kriterija, zaposleni pristupaju

izradi predtesta (onih područja iz kojih se šalju na obuku). Kad zaposleni uspješno završi sa treningom i obukom, radi posttest koji treba da izmjeri nivo stečenog znanja u okviru obuke. Prijenos obuke na radne zadatke predstavlja sljedeću fazu koja treba da pokaže rezultate usvojenih znanja i vještina. Studije slučaja izvode se iz navedenog procesa, kako bi poslužile kao kvalitetan input za sljedeću obuku.

ZAKLJUČAK

Razvoj kadrova obuhvata kretanje velikog broja kadrova kroz različite organizacijske položaje, te identificiranju pojedinih budućih potreba za kadrovima. To je proces pripreme zaposlenih da maksimiziraju svoju korist u organizaciji, te njihovu satisfakciju poslom. Razvoj ljudskih potencijala uključuje obrazovanje i obuku zaposlenih. Odgovornost menadžmenta preduzeća je, da nauči zaposlenika da se uzda u samog sebe i da mu pomogne da održi svoju marketabilnost kroz neprestano učenje. Bit programa progresivnog razvoja zaposlenih gradi se na pružanju potpore zaposlenima da neprestano dobijaju nove vještine, sposobnosti i znanje.

I sami kadrovi bi trebali biti vlastiti pokretači razvoja vještina, investitori u svoja znanja, te upravljati svojim karijerama kao što poduzetnici upravljaju malim biznisima.

LITERATURA

- [1] Štangl Sušnjak G., Zimanji V.: Menadžment ljudskih resursa, II izdanje, Univerzitet u Novom Sadu Ekonomski fakultet, Subotica, 2006.
- [2] Konjevod, D.: Politike i prakse ljudskih resursa, << [http:// www.fer.hr/_download/repository/17_Politike%20i%20prakse%20ljudskih%20resursa.doc](http://www.fer.hr/_download/repository/17_Politike%20i%20prakse%20ljudskih%20resursa.doc)>>(03.05.2007)
- [3] Takač Pejnović, R., Cvjetković, E.: Ljudski potencijali, Kako procijeniti korist treninga, Poslovni savjetnik, Zagreb, 2008.