

Prikaz istraživačkog projekta: "Analiza potreba za kompetencijama zaposlenih u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini"

1. Uvod

Ispred Vas se nalazi izvod iz rezultata istraživačkog projekta "Analiza potreba za kompetencijama zaposlenih u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini". Projekat je predložio i vodio MNG Centar koji je i razvio metodologiju za izvođenje analize potreba. U projektu su učestvovala još dve partnerske organizacije.

Imajući u vidu ograničene resurse, istraživanje je u svakoj zemlji obuhvatilo po jedan region sa značajnom privrednom delatnošću. Istraživanje je u Srbiji obuhvatilo preduzeća iz Šumadije i Pomoravlja, u Bosni i Hercegovini (Republici Srpskoj), preduzeća iz Semberije i na teritoriji Crne Gore, kompanije iz Podgorice i okoline.

Osnovni ciljevi istraživanja su:

- Utvrđivanje potreba preduzeća u pogledu zahteva za veštinama zaposlenih i
- Testiranje metodologije u praksi koja je specifično dizajnirana za potrebe ovog istraživačkog poduhvata.

2. Ciljevi istraživanja

Cilj svake analize potreba za veštinama, pa i ove, je da izvrši predikciju potreba za razvojem veština zaposlenih. Na osnovu ovih informacija, preduzeće i menadžeri, imaju mogućnost da donose mnogo tačnije odluke o investiranju u razvoj zaposlenih. Između ostalih, specifični ciljevi istraživanja su se odnosili i na promociju ove aktivnosti u preduzećima koja bi trebala da ima redovni karakter i koja ima izuzetan značaj za razvoj ljudskog kapitala u organizaciji.

Aspekti koji su bili po posebnog interesa u okviru istraživanja su:

- Vrednovanje i međusobni odnos između različitih kompetencija unutar preduzeća
- Uticaj specifičnih kompetencija na konkurentnost, produktivnost (efikasnost i efektivnost) radnog procesa
- Sagledavanje budućih potreba za kompetencijama

U okviru Projekta je demonstrirana metodologija strukturiranog fokus grupnog intervjua u kojoj su učestvovala tzv. «trendsetting» preduzeća.

Istraživanje je obuhvatilo analizu potreba za ključnim kompetencijama, sa jedne strane i tehničkim kompetencijama sa druge.

Samo kompetentni zaposleni koji poseduju adekvatan nivo veština, koji umeju da koriste nove tehnologije i da budu inovativni, mogu da ugrade dodatnu vrednost u proizvode ili usluge svoje kompanije i na taj način ostvare konkurentsku prednost. Da bi se razvili ljudski resursi koji će moći da imaju ovakve kvalitete neophodno je kod poslodavaca inicirati razvoj svesti i stavova koji idu za primenom modernog koncepta razvoja ljudi. Takođe, navedeno se može smatrati još jednim od ciljeva ovog Projekta.

3. Metodologija

Kako je u gornjem delu ovog rada već pomenuto, alat koji je korišćen da bi se istraživanje potreba za veštinama sprovedo je strukturirani fokus grupni intervju u formi

Stalnih Odbora za Regionalno Istraživanje Potreba za Veštinama (CRSNA - Standing Committee for Regional Skills Need Analysis).

Odgovarajući broj odbora ovog tipa osnovan je u svakoj od zemalja koje su uključene u istraživanje, po sektorskom rasporedu obavljanja delatnosti.

Članstvo u Odborima je bilo zasnovano na principu prepoznavanja tzv. "trendsetting" preduzeća. "Trendsetting" su ugledna i vodeća preduzeća koja karakteriše:

- organizacija proizvodnje/usluga u skladu sa međunarodnim standardima
- kvalitet proizvoda/usluga, brend, stabilnost kvaliteta i prodaje na tržištu
- svest o značaju svih pitanja u vezi sa razvojem ljudskih resursa
- dobre šanse za dalji razvoj u budućnosti
- prepoznatljivost u svom sektoru i praksa "za primer" ostalim preduzećima

Članstvo u Stalnim Odborima za Regionalno Istraživanje Potreba za Veštinama (CRSNA) zahteva od imenovanih predstavnika preduzeća zainteresovanost za istraživački rad i poznavanje stanja u zahtevima radnih mesta.

Fokus grupe su najvažniji element metodologije koja je korišćena u sprovođenju istraživanja. One, generalno, predstavljaju snažan instrument za testiranje novih ideja i analizu potreba ispitivane grupe. To je postupak koji se sastoji od grupnog intervjuisanja učesnika, koji su kompetentni da daju pouzdane inpute o temi o kojoj se razgovara.

Svrha ovog instrumenta je da proceni potrebe učesnika pre kreiranja odgovarajućeg sistema. U poređenju sa tradicionalnim sistemom skupljanja strukturirane informacije, kao što je anketiranje, fokus grupe su mnogo ekonomičnije: štede vreme, ljudske resurse i opremu.

U osnovi broj članova u jednoj fokus grupi ne treba da pređe 10 - 12 članova.

Tehnike koje se koriste u radu sa odborima su moderacija, razgovor, intervju i upitnik. Radi sakupljanja što validnijih podataka članovi fokus grupa bi trebalo da budu ili menadžeri iz odeljenja za razvoj ljudskih resursa ili tehnički direktori preduzeća.

Diskusiju su pratili unapred organizovan i dogovoren dnevni red, uz adekvatnu podelu materijala, tj. potrebnih dokumenata (u formi upitnika i drugih materijala). Osoba koja vodi moderaciju- sastanak bila je zadužena za brigu o pridržavanju dnevnom redu, ali bez ograničavanja učesnika u diskusiji. Fokus grupni intervjui su trajali oko 3 sata.

Tokom istraživanja analize potreba za vesticinama organizovano je 9 fokus grupa, po jedna za svaki sektor u sve tri zemlje regiona u kojima je istraživanje vršeno.

4. Izvod iz rezultata istraživanja

Istraživanje je potvrdilo rezultate sličnih istraživanja u svetu, da danasnji poslodavci u najvećoj meri obraćaju pažnju na ključne kompetencije zaposlenih. Jednostavno, oni žele da njihovi zaposleni imaju takve «pakete» znanja, veština i stavova prema poslu koji će im omogućiti brzo prilagođavanje novim radnim ulogama, veći stepen fleksibilnosti rada, veću efikasnost, sposobnost saradnje u timu i proaktivnost u predlaganju novih ideja. Interesantno je primetiti da su rezultati istraživanja u tri zemlje u velikoj meri slični. Tako su u okviru radnih vestina, vestina komunikacije, liderskih vestina, vestina u radu sa korisnicima i analitičkih vestina poslodavci u sve tri zemlje izabrali iste podvestine kao najvažnije.

U istraživanju je učestvovalo ukupno 63 preduzeća

U delu upitnika pod nazivom "Kompetencije koje su važne za obavljanje posla" ispitanici su imali za zadatak da identifikuju i ocene kompetencije prema važnosti. Istraživanje je identifikovalo klaster od 6 kompetencija koje su učesnici fokus grupnih intervjuua izabrali kao najvažnije za efikasno i efektivno obavljanje poslova na radnim mestima. Svaka kompetencija ima po 3 indikatora (podkompetencije) koje su ocenjivane.

Rezultati su dati u indeksnim brojevima. Što je indexni broj veći to znači da je ta podkompetencija važnija za preduzeća.
Dobijeni su sledeći rezultati.

Komunikacione veštine	Razume ideje koje se razmenjuju	Može da prezentuje nešto na uticajan i upečatljiv način	Sluša pažljivo
Srbija	7.88	7.11	6.55
Crna Gora	8.83	7.72	7.55
BiH	7.94	6.44	5.61

Veštine u radu sa ljudima	Pokazuje poverenje u sposobnosti i talente drugih	Sarađuje i povezuje se sa kolegama u drugim organizacionim celinama	Ceni i pohvaljuje i nagrađuje ljude za ono što oni čine dobro	Konstruktivno prima kritike i sugestije od drugih
Srbija	7.83	8.16	6.94	7.11
Crna Gora	7.27	8.22	8.5	8.72
BiH	7.38	7.83	7	6.88

Liderske veštine:	Daje drugima direktne, konstruktivne i proaktivne odgovore koji mogu biti upotrebljivi	Sposoban da usmerava zaposlene, dizajnira posao i alocira zadatke radi postizanja ciljeva	Osnažuje i ovlašćuje druge za postizanje rezultata i smatra ih odgovornim za njih	Motiviše druge u cilju postizanja organizacionih ciljeva	Utiče na druge u smislu prihvatanja sugestije i promeni ponašanja
Srbija	8	8.16	7.27	7.77	6.72
Crna Gora	8.27	8.8	7.94	8.61	8.55
BiH	7.88	8.27	7.22	7.55	6.38

Veštine rada sa korisnicima/kupcima /klijentima/stejkholderima	Razmatra stanovište korisnika kada donosi odluku	Efikasan i efektivan je u zadovoljenju potreba klijenata	Teži fokusiranosti na klijente koja dodaje vrednost poslovanju
Srbija	8.16	8.27	7.77
Crna Gora	8.22	9	8.61
BiH	7.83	8.27	7.27

Poslovne veštine	Sposoban da sakupi resurse kojima će ostvariti poslovne ciljeve preduzeća	Razume troškove, profit i tržište i koncept dodatne vrednosti	Fokusiran na potrebe kupaca	Anticipira tržišne šanse
Srbija	8.44	8.16	8.16	8.22
Crna Gora	8.44	8.55	8.88	8.61
BiH	8.44	8	8.16	7.77

Analitičke veštine:	Selektuje adekvatne tehnike za analizu	Sposoban da interpretira finansijske podatke, izveštaje, bilanse stanja i analizira gotovinski tok	Stvara alternativna rešenja za probleme i izazove
Srbija	7.33	7.66	8
Crna Gora	8	8.05	8.61
BiH	7.05	7.61	8.11

5. Politika preduzeća u obuci i razvoju zaposlenih

Veštine su danas, drugačiji koncept u odnosu na onaj od pre 50 godina. Danas preduzeća insistiraju u većoj meri na ključnim kompetencijama, a manje na stručnim- tehničkim veštinama. Ključne kompetencije danas reflektuju volatilnost tržišta rada, čija nepredvidivost zahteva mnogo više generičkih sposobnosti u smislu fleksibilnosti i adaptacije na nove zahteve radnih mesta.

Rezultati našeg istraživanja pokazuju da vrlo slične stavove dele i menadžeri i rukovodioci u preduzećima koja su učestvovala u radu fokus grupa, iz 3 zemlje.

Menadžeri ljudskih resursa u preduzećima i profesionalci koji učestvuju u razvoju programa obuke se stalno suočavaju sa pitanjem, koje veštine su zaista potrebne da bi bile podsticaj konkurentnosti i efikasnosti preduzeća. Odgovor je da nije celishodno da se razvije jedna ultimativna lista potrebnih veština, već je rešenje u tome da se razvije sistem koji će moći

kontinuirano da vrši monitoring i analizu potreba za obukom u preduzećima i daje povratnu informaciju fleksibilnom i brzo reagujućem okruženju u kome se nalaze institucije za obuku. Ovo je "alat" koji treba obema stranama: i menadžerima u preduzećima ali i institucijama koje obezbeđuju obuku.

Danas se smatra da je obučavanje zaposlenih jedan od najvažnijih faktora konkurentnosti preduzeća. Naučne i stručne institucije, posebno ističu značaj razvoja sistema obučavanja u preduzećima, kao infrastrukturnog faktora, koji preduzećima treba da pomogne u efikasnom razvoju ljudskih resursa i razvoju veština i obezbedi njihov opstanak na tržištu. Tokom poslednjih decenija, istraživanja pokazuju, tržišno učešće su uspela da sačuvaju ili uvećaju, ona preduzeća koja su usvojila savremen koncept u upravljanju ljudskim resursima i koja su uspela da valorizuju investicije u razvoj kompetencija zaposlenih.

Menadžeri u Srbiji, BiH i Crnoj Gori, imaju iste izazove u pogledu poslovanja: kako da obezbede kapitalnu osnovu, kako da smanje zalihe, kako da obezbede likvidnost, da povećaju tržišno učešće, kako da prodaju gotove proizvode.... Tek na kraju radnog vremena oni razmišljaju o zaposlenima i razvoju njihovih veština koje treba da pomognu u stvaranju jezgra kompetencija njihovih kompanija.

Međutim, takođe je činjenica da se uočava rastući trend u prihvatanju važnosti tema koje se odnose na veštine zaposlenih. Važnost ove teme će u budućem periodu, na lestvici prioriteta, dobijati na značaju usled povećanja stepena konkurencije. Stoga se pitanje razvoja veština kod menadžerskog kadra i zaposlenih nameće kao imperativ.

Preduzeća treba da na stalnoj osnovi vrše prilagođavanje baze veština i obezbede da njihovi zaposleni budu u stanju da koriste nove tehnološke mogućnosti, kao i da pronađu nove načine za komunikaciju i saradnju na tržištu.

Takođe, preduzeća dobro znaju da su jedino promene stalne i da su procesi komunikacije, proizvodnje i prodaje na tržištu stalno izloženi uticaju tih promena a da radna snaga mora biti sposobna da se nosi sa novim izazovima. Kao direktna posledica tog procesa današnje osoblje u kompanijama širom sveta je kontinuirano uključeno u procese profesionalnog razvoja i kontinuiranog stručnog usavršavanja. Ono što se pred rukovodstva preduzeća nameće je stav da sistem obrazovanja koji pruža kvalifikaciju potencijalnom ili sadašnjem radniku ne može da opremi kompetencijama tog zaposlenog za ceo život. Stoga se permanentno učenje nameće kao rešenje.

Zaključci do kojih smo došli, u politici razvoja ljudskih resursa i obučavanju u preduzećima, u okviru sprovedenog istraživanja se mogu generalizovati u sledećim tezama:

- Rastući nivo prepoznavanja značaja profesionalnog razvoja i treninga menadžera i zaposlenih.
- Trend rasta u razvoju sistema za analizu potreba za kompetencijama zaposlenih, sistema za upravljanje učinkom, razvoj okvira kompetencija, analize ROI na obučavanje i sl. Još uvek niži nivo razvoja ovih sistema u odnosu na savremenu međunarodnu poslovnu praksu.
- Relativno nizak nivo informacione osnove o obukama zaposlenih, po odeljenju, tipu obuke, pojedincu i sl.

- U regionu dva faktora su glavni problem.
 - nepostojanje mehanizama za kontrolu kvaliteta (retko se primenjuje ISO 10015 standard)
 - Ne primenjuje se mehanizam podele troškova između preduzeća na otvorenom tržištu
- Veliki stepen prepoznavanja značaja ključnih kompetencija (timski rad, veštine u radu sa ljudima, u radu sa korisnicima i dr.) za zaposlene
- Spremnost na partnerstvo sa institucijama za obuku u razvoju novih kompetencija zaposlenih
- Mali broj kompanija u odnosu na ukupan broj registrovanih kompanija poseduje strategije razvoja ljudskih resursa i trening strategije kao i jasno alocirane budžete za obučavanje zaposlenih koji su u korelaciji sa procentom fonda bruto plata.

Istraživanje pokazuje (u okviru rada u fokus grupama) da su menadžeri i zaposleni u preduzećima u regionu, procenjivani pre svega na osnovu "seniorskog" principa (godine starosti, radno i životno iskustvo) a manje na osnovu savremenih kriterijuma koji su nastali iz moderne prakse upravljanja ljudskim resursima (socijalne kompetencije, kreativnost, inovativno ponašanje i dr.).

Istraživanje je takođe pokazalo da se skoro uopšte ne sprovodi oditovanje treninga (razvijen interni sistem kontrola kvaliteta u obučavanju), pa stoga nema ni dostupnih informacija koje bi bile osnova za vrednovanje povraćaja na investiciju u obuku.