

Diskreciono ponašanje i obuka zaposlenih

Autor: mr Vladimir Ivanković

Mnogo argumenata se može navesti u prilog investiranja u obuku zaposlenih u preduzećima. Jedan od najubedljivijih je nedavno obavljeno istraživanje Univerziteta u Pensilvaniji (SAD), na uzorku od 3000 preduzeća.

Istraživači su dokazali da 10% prihoda potrošenih na unapređenje kapitalne osnove (npr. kupovina mašina) povećava produktivnost za 3,9%, dok isti procenat prihoda investiran u razvoj ljudskog kapitala unapređuje produktivnost za 8,5%.

Obuka je kratkotročna intervencija učenja čiji je cilj da razvije znanje, veštine i stavove pojedinca kako bi bili ispunjeni sadašnji ili budući zahtevi radnog mesta. Ona treba da ima **neposredan i visoko specifičan uticaj na radni učinak**.

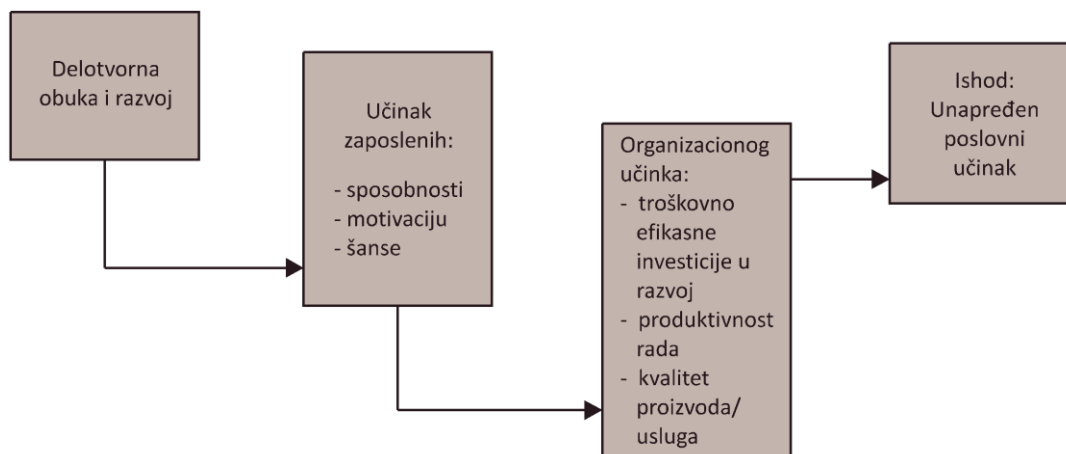
Obuka zaposlenih je determinisana zadacima koji treba da budu izvršeni, sposobnostima pojedinca i timova i stavovima zaposlenih. Vrlo često, zbog tehnoloških promena i uslova na tržištu koji se menjaju i zahtevi radnih mesta doživljavaju promene, u pogledu standarda učinka i kompetencija što dovodi do novih potreba za obukom.

Obuka je pokušaj da se razvije tekući i budući učinak zaposlenih. Usmerena je da kod zaposlenih razvije specifične veštine potrebne za obavljanje posla (tzv. tehničke kompetencije) ali i veštine koje su neophodne za uspeh u karijeri i za brzu horizontalnu ili vertikalnu prohodnost u zanimanju (tzv. ključne kompetencije).

Učenje i različite prakse koje se primenjuju u izvođenju obuka i razvoja značajno utiču na poslovni učinak. U prilog tome govori veoma značajno trogodišnje is- traživanje *Understanding the People and performance Link: Unlocking the black box* (Purcell, 2003) koje je objavljeno 2003. godine.

Purcell je ispitao mehanizme u praksi ljudskih resursa koji pomažu u poboljšanju organizacionog učinka. Rezultati ovog istraživanja pomažu u razumevanju zašto su prakse ljudskih resursa, a naročito aktivnosti koje se tiču učenja i razvoja, vitalne za maksimizaciju doprinosa koje pružaju zaposleni.

Istraživanje je pokazalo da je radni učinak zaposlenih rezultat njihovih sposobnosti, njihove motivacije pri obavljanju rada, kao i mogućnosti da primene svoje ideje, sposobnosti i znanja.



izvor: Jessica Jarvis, David A. Lane i Annette Fillery-Travis, The Case for Coaching (Chartered Institute for Personnel and Development, 2004), p. 18.

Slika: Kako učenje i razvojne aktivnosti mogu da utiču na poslovne performance

Ukoliko su zaposleni zadovoljni obukom i razvojnim mogućnostima, njihova posvećenost, motivisanost i zadovoljstvo poslom će se značajno povećati. U ovom procesu motivisanost je od kritične važnosti. Pored ovog, ključni faktor u povezivanju prakse ljudskih resursa i organizacionog učinka, koji je identifikovan u istraživanju, odnosi se na način na koji prakse ljudskih resursa razvijaju posvećenost radnika i ohrabruju njihovo diskreciono ponašanje. Ovo je slučaj kada je posvećenost zaposlenih tolika da oni pokušaju da prevaziđu očekivanja na radnom mestu i ulažu značajan napor u ostvarivanje ciljeva kompanije (Jarvis et al., 2004).

Diskreciono ponašanje zaposlenih predstavlja unutrašnji izbor koji čine zaposleni, a koji se odnosi na načine obavljanja posla i to naročito u pogledu brzine, brige, inovacije i stila izvršenja radnog zadatka. Ovakvo ponašanje nalazi se u središtu odnosa između poslodavca i zaposlenog, zato što je za poslodavca veoma teško da definiše, prati i kontroliše koliko je napora, inovacija i produktivnosti neophodno za obavljanje poslova u skladu sa poslovnim standardima.

Prema Jarvis-u et al. (2004), pored stvaranja povoljne klime za razvoj diskrecinog ponašanja, jedna od najznačajnijih formi diskrecionog ponašanja u savremenim organizacijama jeste „diskreciono učenje“. Ono se javlja kada pojedinac proaktivno nastoji da nauči i razvije svoje veštine i kompetencije u cilju poboljšanja svojih kapaciteta za obavljanje posla. Ovakvo ponašanje nalazi se u središtu konkurentске prednosti kompanije koje omogućavaju zaposleni, a predstavlja nešto čemu bi sve organizacije trebalo da teže.

Učenje i obuka su od vitalnog značaja za uticanje na stavove i motivaciju zaposlenih čime se stvara diskreciono ponašanje i poboljšava učinak. Stoga učenje i razvoj mogu da omoguće kompaniji ostvarenje superiornog učinka u smislu produktivnosti radne snage, kvaliteta, inovacija i zadovoljstva korisnika.