

Opšti okvir za obuku i razvoj zaposlenih u organizacijama

Autor: mr Vladimir Ivanković, direktor MNG Centra

Primarna uloga bilo kog sistema stručnog obrazovanja i obuke je da razvije sposobne ljude sa adekvatnim veštinama koje će zadovoljiti potražnju tržišta rada i zahteve koje ono ispostavlja u pogledu potrebnih kompetencija. Svi sistemi stručnog obrazovanja i obuke nailaze na izazov usklađivanja veština, znanja i stavova polaznika ovog sistema sa potrebama zapošljavanja odnosno tržišta rada. (Mansfi- eld, 2001; Fretwell et al., 2001).

Studije pokazuju da obuka može povećati produktivnost, organizacione performanse (učinak) i podstaći inovacije i na taj način, poboljšati konkurentnost, tržišno učešće i rentabilnost preduzeća.

U svom radu Dearden et al. (2000) koristili su longitudinalne podatke iz redovnog Istraživanja o radnoj snazi (eng. Labour Force Survey) u Velikoj Britaniji i informacije o produktivnosti na industrijskom nivou kako bi pokazali da investiranje u obuku povećava vrednost svakog radnika u smislu njegove/njene produktivnosti mnogo više nego što su troškovi povećanja plata.

Macdonald i Smith (1995) su u svom istraživanju, na uzorku od 437 preduzeća, čijim se akcijama trguje na berzi, došli do zaključka da su firme, pomoću sistema za upravljanje učinkom (eksplicitno postavljeni ciljevi izvršiocima, podsticajni mehanizmi i obezbeđivanje povratne informacije zaposlenom) i obimnim mogućnostima za učenje i obuku, uspele da dostignu i premaše nivo industrijskog proseka. Ova studija ukazuje na verovatni uzročni efekat učinka i obuke.

U dugoročnom istraživanju, Patterson et al. (1997), koje je uključilo preko 100 kompanija koje se bave proizvodnjom u Velikoj Britaniji, spojili su obuku sa drugim praksama ljudskih resursa (uvođenje u posao, procena učinka, planiranje nasleđivanja). Istraživanje je utvrdilo da 18 odsto razlike u produktivnosti i 19 odsto u profitabilnosti može biti pripisano praksi upravljanja ljudima. Adekvatan spoj praksi u ljudskim resursima ima mnogo veći uticaj na produktivnost nego strategija, naglasak na kvalitet, primena novih tehnologija ili ulaganje u istraživanje i razvoj.

Organizacija posla u modernim preduzećima dovodi do toga da se kao jedan od problema ističe nedovoljan broj radnika koji imaju sve kvalifikacije koje su potrebne na novim radnim mestima (McConnell, 2002). Naime, preduzeća menjaju način na koji se rad organizuje, pre svega u cilju stvaranja radnih mesta koja nisu usko specifična, već podrazumevaju da zaposleni prate i učestvuju u celom procesu rada, kako bi se povećala njihova odgovornost (Rothwell, 2004). Odbacuju se usko determinisana radna mesta i uvode se timovi koji su odgovorni za ceo proces rada. Takođe, više ne postoje garancije da će osoba radni vek završiti baveći se istim poslom kojim je započela karijeru, a čak i ako se to desi, opis tog posla će sigurno biti znatno promenjen, kao i tehnologija i alati kojima se služi.

Dodatni problem predstavlja veliki broj nedovoljno obrazovanih mladih koji ulaze u svet rada, kojima vrlo često nedostaju adekvatne veštine (Cascio, 1992). Kada se tome doda podatak da se očekuje da će većina današnje dece biti zaposlena na radnim mestima koja danas ne postoje, jasno je da će potrebe za kompetencijama u budućnosti biti još izraženije (McConnell, 2002).

Zbog toga obuka zaposlenih dobija na značaju. Da bi se obezbedio kvalitet obuke nepohodna je adekvatna procena potreba za kompetencijama zaposlenih. Procena potreba za kompetencijama treba da specificira koje tačno kompetencije je potrebno razviti tokom obuke. Na taj način se utvrđuju zahtevi za kompetencijama, koji predstavljaju ciljeve učenja koje treba dostići u procesu obuke.

Kontinuirana procena veština i potreba za obukom zaposlenih, u savremenoj teoriji i praksi razvoja ljudskih resursa, smatra se važnim elementom koji treba da doprinese uspešnosti organizacija u ovoj oblasti.

Protekli vek obeležio je snažan industrijski i privredni razvoj. Prema Berend-u (2009) pojedinac je 2000. godine uspevao da proizvede deset puta veću vrednost po času nego vek pre toga: „Obim dobara i usluga, hrane i odeće, stambenog prostora, letnjih odmora i putovanja, zdravstvene nege i obrazovanja dostupan prosečnoj evropskoj porodici 2000. godine bio je 5 puta veći nego 1900. godine. Potrošnja, u uporedivoj dolarskoj valuti, krajem 19. veka za četvoročlanu porodicu iznosila je 180 dolara, a na kraju dvadesetog veka 1600 dolara.“ Za ovakav privredni rast, jednim delom zaslužni su i obrazovanje i obuka. Gary Becker, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1992. godine kaže: „Verujem da postoji snažna uzročnost između poboljšanja ljudskog kapitala i ekonomskog rasta“ (Brian, 2010).

Faktori koji determinišu konkurentnost nacionalnih ekonomija i preduzeća, u sve većoj meri zasnivaju na kompetencijama radne snage, upravljanju znanjem i tehnološkim inovacijama. Tokom poslednjih dekada, opstala su jedino ona preduzeća koja su uspela da upravljaju i razvijaju potencijale svojih zaposlenih koristeći različite metode obučavanja i razvoja. Obuka, danas za preduzeća, je infrastrukturni faktor koji im otvara nove mogućnosti i pomaže da ostanu konkurentna.

Ekonomski i demografski trendovi sugerišu radikalne promene u zahtevima radnih mesta i kompetencijama zaposlenih. Obuka za specijalizovane (tehničke) veštine postojećeg posla nije više dovoljna da bismo bili konkurentni. Zaposlenima danas treba više veština nego što je to bilo potrebno u prošlosti. Takođe, primećuje se da nivo potrebnih veština za prosečno obučenog radnika se u poslednjih deset godina povećao i stoga postoji jaz između postojećih veština radne snage i veština koje su potrebne da bi se izašlo u susret ciljevima poslovanja (Boydell & Leary, 1995). Promene u ekonomiji takođe kreiraju različite oblike potreba za obukom. Ono što je opšti trend u svetu je da veliki broj radnih mesta ne može biti popunjen zbog nedostatka kompetencija radne snage.

Većina dece koja je rođena ove godine radiće za dvadesetak godina na poslovima koji danas ne postoje. Ako će nešto, dobijati na značaju, onda je to obuka za buduće generacije radnika.

Postoji neslaganje između onog što kompanije kažu, „ljudi su naše najveće bogatstvo“ i onog što zapravo one rade (Yiu & Saner, 2005). Jedan od razloga je taj što se od organizacija ne zahteva da izveštavaju o investicijama u obuku ni akcionare, a ni društvo uopšte. Stoga ne postoji eksterna odgovornost menadžmenta u vezi sa zaštitom i razvojem ljudskog i intelektualnog kapitala organizacije.

Novi zahtevi u oblasti zapošljavanja i radnih mesta, koji su se pojavili 70-ih godina prošlog veka i dalje nastavljaju sa širenjem u svetu, kreirajući nove potrebe za kompetencijama zaposlenih.

U tabeli je dat kratak pregled glavnih trendova u proizvodnji u proteklih nekoliko decenija i njihovih posledica na zahteve radnih mesta.

Trend smanjenja:	Trend rasta:
Ručna kontrola proizvodnim operacijama – upotreba tradicionalnih „zanatskih“ veština.	Nadgledanje i upravljanje složenim proizvodnim sistemima, obično sa visokom zahtevima u pogledu znanja informacionih tehnologija i sadržaja posla.
Kontinuirana masovna proizvodnja- koja rezultira podelom rada na manje zadatke.	Serijska i jednoserijska proizvodnja- što za rezultat ima daleko manju podelu rada i povećanje odgovornosti.
Spoljni sistemi kontrole kvaliteta koji su namenjeni uočavanju nedostataka (škarta).	Interno upravljani sistemi osiguranja kvaliteta koji su namenjeni stalnom poboljšanju proizvoda i procesa proizvodnje.
Proizvodni sistemi su određeni potrebama proizvoda i proizvodnim procesom („inženjerska logika“)	Proizvodni sistemi su određeni potrebama kupaca i tržišta („logika klijenta“)
Niski troškovi, marginalni kvalitet	Visoki troškovi, visok kvalitet, visoka dodatna vrednost.
Ograničen asortiman proizvoda zarad maksimizacije efektivnosti i lakšeg sistema menadžmenta	Širok asortiman proizvoda koji se stalno menja da bi zadovoljstvo kupaca bilo maksimizirano što ima za rezultat kompleksne menadžment sisteme.
Spor odgovor na promene- dugoročan životni ciklus proizvoda sa dugoročnim planiranjem	Brzi odgovor na promene, anticipacija promena, inovacije kao sila koja pokreće na promene- kratak životni ciklus proizvoda
Privreda zasnovana na proizvodnji sa „dubokom“ hijerarhijskom strukturom preduzeća	Privreda zasnovana na dostavljanju usluga, „ravnije“ organizacione strukture sa samo nekoliko menadžment nivoa i većom odgovornošću izvršilaca

Izvor: Mansfield, B.; Competence in transition, n.d.

Prema Mansfield-u (Competence in transition, n.d.) posledice su:

- Traže se višestranio kvalifikovani radnici - ljudi koji su sposobni da se brzo prilagode zahtevima za novim veštinama i promenama u načinu organizacije rada;
- Potrebno je manje nisko-kvalifikovanih radnika u industriji, a traži se više visokokvalifikovanih radnika, posebno na nivou tehničara;
- Opadanjem tradicionalnih manuelnih veština, potrebno je više znanja i misaonog, konceptualnog kapaciteta, da bi se upravljalo automatizovanim i kompjuterski kontrolisanim sistemima. Kompjuterski sistemi takođe utiču na uslužne delatnosti;
- Industrije koje nastavljaju da se uzdaju u sisteme masovne proizvodnje sa nekvalifikovanim ili polukvalifikovanim radnom snagom, „izvoze „ se u privrede u razvoju sa jeftinom radnom snagom;
- Ljudi sve više postaju direktno odgovorni za osiguranje kvaliteta, kao i za unapređenje i kontrolu svojih radnih aktivnosti;
- Postoji direktniji kontakt sa kupcima i klijentima i standardi rada sa ovim grupama postaju zahtevniji;
- Kako sistemi postaju sve složeniji, potrebna je koordinacija radnih aktivnosti na područjima svih zanimanja-što povećava potrebu za efikasnijim timskim radom i saradnjom.

Broj zaposlenih u preduzećima se smanjuje a samim tim se od zaposlenih više očekuje. Drugim rečima, od manje radne snage očekuje se da postignu veću produktivnost tj. da razviju širi spektar tehničkih i generičkih veština. Od zaposlenih se danas očekuje fleksibilnost što znači da na multiplikovane zadatke mogu da odgovore sa sposobnostima rada u timu, proaktivnim rešavanjem problema i snalaženjem u neočekivanim situacijama (McGivney, 1999; ETF Surveys and Country Reports 2002).

Uzimajući u obzir navedeno i potrebu da preduzeća ostvare konkurentsku prednost kroz dodatnu vrednost rada i ulaganje sofisticiranih veština u proizvode i usluge, obuka i razvoj zaposlenih se nameće kao imperativ. U ovom procesu postoji dvostruka odgovornost. Organizacija je odgovorna da obzbedi atmosferu koja će podržati i ohrabriti procese učenja i promena, dok je pojedinac odgovoran da obezbedi maksimalnu upotrebu kompetencija koje je stekao na formalan ili neformalan način.

Inicijalno obrazovanje ne može adekvatno da odgovori na sve potrebe i zahteve poslodavaca i stoga se kontinuirano stručno usavršavanje i obuka nameću kao opcije. Rešenje izazova u vezi sa obukom zaposlenih su danas postala realnost za sva konkurentna preduzeća (Dokument o socijalnom partnerstvu CARDS VET program, 2005).

Trening funkcija u preduzećima postaje sve značajniji element organizacionog i individualnog uspeha zaposlenih. Obuka pomaže zaposlenima da ovladaju veštinama koje su neophodne za uspeh na radnom mestu. Zahtevi radnih mesta postaju sve složeniji i stoga sve manje kandidata ispunjava takve zahteve. Danas radno mesto zahteva širok okvir kompetencija: počev od ključnih (generičkih), preko poslovnih i tehničkih.

U savremenom poslovnom okruženju, učenje se nametnulo kao imperativ pomoću koga individua stiče nove veštine, znanja i stavove i reflektuje sopstveno iskustvo, koje rezultira u permanentnim promenama u njegovom ili njenom ponašanju.

Pitanje razvoja kompetencija zaposlenih je dugotrajan i skup proces za preduzeća. Ipak, obuka i razvoj danas za uspešne kompanije koje se bore na tržištu nema alternativu. To je jedan od najvažnijih poslovnih procesa, sa kojim svaka uspešna firma sistematski i struktuirano radi svakog dana, razvijajući i upravljajući tako svoj najznačajniji potencijal- ljude.

Srbija se, prema Izveštaju o globalnoj konkurentnosti za 2009. godinu, Svetskog ekonomskog foruma, suočava sa izazovima u pogledu obučenosti radne snage. Naime, prema pomenutom Izveštaju, jedan od 10 najizraženijih ekonomskih problema za obavljanje poslovanja u Srbiji je loša obučenost radne snage. Tokom proteklih nekoliko godina u svetu sazreva mišljenje o problemima obučenosti potencijalne radne snage i zaposlenih u pogledu znanja, veština i stavova koje poseduju. Ovo mišljenje je generisano od strane poslodavaca koji su korisnici usluga obuka i obrazovanja, što dodatno daje relevantnost i težinu njihovom stavu.

Prema rezultatima ankete u kojoj je obuhvaćeno više od 45.000 kompanija u 106 zemalja u razvoju, koje sprovodi Svetska banka (eng. World Bank Enterprise Surveys- Anketa preduzeća Svetske banke), i koje meri percepciju poslovnog okruženja na osnovu iskustava kompanija, glavne smetnje u poslovanju predstavljaju, pored, loše investicione klime, nedovoljnog pristupa finansijskim sredstvima i zaposleni kojima nedostaju odgovarajuće veštine i obuka (IFC jobs study, 2013, str. 10).

Studija Međunarodne finansijske korporacije o radnim mestima iz januara 2013. godine, pokazuje da približno 45 miliona nezaposlenih koji traže posao se pridruži ukupnom zbiru radne snage svake godine, a ipak se više od jedne trećine kompanija u četrdeset i jednoj zemlji izjašnjava da nisu u mogućnosti da nađu radnike kakvi im trebaju (ibid, str. 24). Ova dinamika ukazuje na globalno neslaganje između ponude i potražnje za kompetencijama zaposlenih kao i na dostupnost relevantne obuke za rad.

Svetska radna snaga je koncentrisana u privredama u razvoju, čija većina radnika poseduje nizak nivo veština, dok napredne veštine i obuka prevladavaju među radnicima u razvijenim privredama.

Ovo neslaganje je tako postalo izazov za sve zemlje. Uopšteno rečeno, nema dovoljno posla za nisko kvalifikovane radnike, a ni dovoljno radnika za visoko kvalifikovana radna mesta.