

VISOKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ZA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE



Menadžment projekata i ljudskih resursa

Seminarski rad
Obrazovanje i obuka zaposlenih

Predmetni nastavnik:
prof. dr. Milko Cupara, dipl. Ek.

Student:
Vladimir Stanković 24/09
Datum predaje 06.04.2011.

Beograd
april, 2011.

TABELA SADRŽAJA

UVOD.....	5
1. DEFINICIJA OSNOVNIH POJMOVA.....	6
2. RAZLOZI POTREBE ZA OBRAZOVANJEM I OBUČAVANJEM	6
3. PLAN UNAPREĐIVANJA OBRAZOVANJA I PLAN OBUČAVANJA.....	7
3.1. ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM I EDUKOVANJEM.....	7
3.2. ANALIZA ZADATAKA	7
3.3. ANALIZA RADNOG UČINKA	7
3.4. POSTAVLJANJE CILJEVA OBUKE I PROŠIRIVANJE ZNANJA	7
4. SISTEMI PROGRAMA OBUČAVANJA I OBRAZOVANJA U PREDUZEĆU	8
5. USMERAVANJE NOVIH KADROVA.....	8
6. TEHNIKE I METODE OBUKE	9
6.1. OBUKA NA RADNOM MESTU.....	9
6.2. OBUKA VAN RADNOG MESTA	9
6.3. KOMBINOVANA OBUKA	9
6.4. NEFORMALNO UČENJE	9
6.5. OBUKA „ŠEGRTA“	9
6.6. SIMULIRANA OBUKA.....	9
6.7. OBUKA U POSEBNE SVRHE	10
7. TRADICIONALNI PRISTUP OBUČAVANJU I OBRAZOVANJU	10
8. SAVREMENI KONCEPTI OBRAZOVANJA U FUNKCIJI KVALITETA.....	11
8.1. KONCEPT OBRAZOVANJA „PO MERI PREDUZEĆA“	11

8.2. KONCEPT „ORGANIZACIJE KOJA UČI“ (OKU).....	12
8.3. NEGATIVNE POSLEDICE LOŠE OBUKE U SAVREMENIM KONCEPTIMA OBRAZOVANJA	14
9. MERENJE USPEHA, NJEGOVA KONTROLA I UPRAVLJANJE	14
10. OBUKA MENADŽERA	15
10.1. Metode obuke menadžera.....	16
11. PRIMERI OBUČAVANJA U VELIKIM SVETSKIM KOMPANIJAMA.....	17
ZAKLJUČAK.....	18
LITERATURA	19

SADRŽAJ TEME

Tema ovog seminarskog rada je obrazovanje i obuka zaposlenih. U radu će biti reči o razlozima potrebe i samom značaju obrazovanja i obuke zaposlenih u organizaciji. Radi potpunijeg objašnjenja pomenutog segmenta u menadžmentu ljudskih resursa akcenat rada će biti stavljen na načine planiranja unapređivanja obrazovanja i obuke zaposlenih, te usmeravanju novih kadrova, tehnikama i metodama obuke, kao i tradicionalnom obučavanju i obrazovanju i današnjem, savremenom konceptu obrazovanja u funkciji kvaliteta organizovanja.

KLJUČNE REČI

- Obrazovanje i obuka zaposlenih
- Tehnike i metode obuke
- Koncepti obrazovanja

UVOD

Razumevanje pojave obuke (novo)zaposlenih i razvoj zahteva, pre svega, predstavlja zapravo razumevanje za sve promene koje se dešavaju kao rezultat učenja. Kada govorimo o obuci zaposlenih, onda govorimo ne samo o individualnoj obuci već i o grupnoj edukaciji i razvoju koje ima za cilj da koristi kako organizaciji, tako i samim kadrovima u implementiranju određene poslovne misije.

Da bi jedna kompanija sačuvala svoju tržišnu poziciju i povećala konkurentsku prednost, ona mora da bude u stanju da stvori nova znanja, a ne da se samo oslanja na korišćenje postojećih. Stoga, kontinuirana obuka ima značajnu ulogu u razvoju individualnih i organizacionih performansi.

Postupak strateške obuke zaposlenih i njihov razvoj podstiče kreativnost, inventivnost i obezbeđuje organizaciji jedan sasvim novi oblik koji omogućava jedinstvenost i različitost.

Većina organizacija investira 3 do 5 odsto od svojih prihoda u obrazovanje zaposlenih. One organizacije koje žele da drže korak sa vremenom-promenama potrebno je da prihvate model stalne, kontinuirane edukacije. Ta činjenica je poznata već više od dva veka. Denis Didro(1713-1784.), francuski filozof, napisao je sledeće: „Obrazovanje ne bi trebalo da bude završeno kada pojedinac napusti školu, ono treba da obuhvati sve vekove života...da pruži ljudima u svakom trenutku svog života mogućnost da održavaju svoje znanje ili da dobijaju nova znanja“.

1. DEFINICIJA OSNOVNIH POJMOVA

Obrazovanje i obuka je proces prilagođavanja zaposlenih savremenim uslovima poslovanja. Predstavlja proces koji omogućava zaposlenima da uspešno odgovore zahtevima promena na tržištu i potrošača. Spada u jedan od osnovnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

Obrazovanje (edukovanje) je sticanje novih i stalno proširivanje postojećih znanja iz primenljivih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća radi unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja. Obrazovanje je osnova za razvoj zaposlenih i napredovanje u karijeri, te za pripremanje za obavljanje budućih poslova.

Obučavanje predstavlja sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima, propisima i standardima. Stoga se može zaključiti da je to proces sticanja sopstvenih iskustava ili korišćenje (usvajanje) tuđih. Rezultat procesa obuke ima za cilj efektivnu primenu usvojenih znanja i iskustava u budućem poslovanju.

2. RAZLOZI POTREBE ZA OBRAZOVANJEM I OBUČAVANJEM

Potreba za obrazovanjem i obukom je posledica niza promena koje se svakodnevno dešavaju u organizaciji, a koje se mogu svesti na sledeće činioce:

- Promene u proizvodnoj orijentaciji preduzeća.
- Promene u tržišnoj orijentaciji preduzeća.
- Promene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala.
- Promene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija.
- Promene u sirovinama, materijalu i drugim inputima.
- Promene u organizaciji i upravljanju
- Promene u ljudskim resursima.

Opšti ciljevi obrazovanja su:

- Radna uspešnost.
- Sticanje znanja iz novih tehnologija.
- Izbegavanje zastarevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određenih oblasti (struke).
- Usmeravanje novih zaposlenih.

Posebni ciljevi obrazovanja su usmereni specifičnim zadacima pojedinih stručnjaka koji moraju biti obrazovani za izvršavanje takvih zadataka.

Opšti i posebni ciljevi imaju zajedničke interese, a to su pre svega: razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate, motivacija i interes za daljim učenjem i usavršavanjem, razvijanje pozitivnog stava svih zaposlenih prema radu. Ciljevi obrazovanja i obuke za organizaciju moraju biti u skladu sa ciljevima zaposlenih.

Proces obrazovanja i obuke zaposlenih proizilazi iz planova, misije i ciljeva organizacije iz kojih se izrađuju planovi obrazovanja i obuke kadrova.

3. PLAN UNAPREĐIVANJA OBRAZOVANJA I PLAN OBUČAVANJA

Kada se u organizaciji pojave određeni problemi u radu i ponašanju zaposlenih, uslovljeni nedostatkom znanja i veština, javlja se potreba za obučavanjem i edukacijom. Plan obučavanja i edukovanja zaposlenih podrazumeva sledeće korake:

3.1. ANALIZA POTREBA ZA OBUKOM I EDUKOVANJEM

Kroz analizu je potrebno ustanoviti da li je obuka i edukacija zaista potrebna, te ukoliko jeste, koji je to vid usavršavanja, odnosno koje veštine su neophodne.

Svako radno mesto obuhvata određene i strateške zadatke. Da bi se oni ispunili i kako bi se izbegli eventualni propusti u toku njihove implementacije neophodno je usavršavanje. Vrsta obuke ili edukacije zavisi od rezultate analiza zadataka koji se izvršavaju na određenom radnom mestu, stoga se ono razlaže na zadatke i zaposleni se edukuju da obavljaju svaki od tih zadataka.

3.2. ANALIZA ZADATAKA

Analiza zadataka se vrši kako bi zaposleni stekli veštine koje su neophodne za uspešno obavljanje posla. Ovom analizom se detaljno ispituje radno mesto kako bi se utvrdilo koje su veštine potrebne.

Kao osnovni izvor pružanja korisnik podataka za ovaj segment analize svakako su opis posla i njegova detaljna specifikacija.

3.3. ANALIZA RADNOG UČINKA

Analizom radnog učinka se proveravaju rezultati i utvrđuje se da li se oni mogu poboljšati obukom ili drugim sredstvom (kao npr. premeštanje zaposlenog na novo radno mesto)

Da li postoje nedostatci u radu zaposlenih i da li je potrebna obuka može se utvrditi na neki od sledećih načina:

- Učinak proverava supervizor, kolega ili sam zaposleni.
- Odsustvovanje zaposlenog, nezgode na radu, žalbe zaposlenog, oštećena roba, žalbe kupaca, kvalitet proizvoda i slično.
- Provera poznavanja posla, veština, prisutnost.
- Ispitivanje stavova.
- Individualni dnevници koje svakodnevno vodi zaposlen.
- Studije slučaja.

3.4. POSTAVLJANJE CILJEVA OBUKE I PROŠIRIVANJE ZNANJA

Nakon definisanja vrste obuke koja će se sprovesti, potrebno je ustanoviti merljive i konkretne ciljeve edukovanja. Instruktor, odnosno osoba koja obučava svakako mora da bude usmerena

na navedene ciljeve i oni treba da predstavljaju parametre za uspešnost obuke, odnosno edukovanje kadrova.

4. SISTEMI PROGRAMA OBUČAVANJA I OBRAZOVANJA U PREDUZEĆU

Postoje 3 (tri) vrste programa koje su neophodne svakom preduzeću kako bi opstalo na tržištu. To su osnovni, inovativni i oni programi prema aktuelnim potrebama.

Osnovni programi obučavanja i obrazovanja obuhvataju celokupna znanja koja su potrebna za preuzimanje radne odnosno rukovodeće uloge. Ovi osnovni programi su namenjeni pre svega potencijalnim rukovodiocima (menadžerima).

Inovativni programi sadrže proširena znanja i novine iz određenih oblasti rada ili rukovođenja obuhvaćenim osnovnim programom.

Programi obučavanja prema aktuelnim potrebama (ad hoc programi) predstavljaju skup konkretnih znanja iz odgovarajuće oblasti koja se odnose i utiču na kvalitet, rukovođenje ili uspešan rad u odgovarajućem periodu.

Pored ovakve vrste edukacije, postoje i drugi vidovi, kao što su savetovanja, konsalting usluge, izveštaji o istraživanjima i drugi.

5. USMERAVANJE NOVIH KADROVA

Ukoliko se govori o uvođenju i zapošljavanju novih radnika, nakon odabira kandidata, menadžeri imaju zadatak da ih usmere i obuče da obavljaju svoje poslove. To podrazumeva da novozaposleni dobijaju osnovne informacije koje su im potrebne kako bi obavljali posao na zadovoljavajući način u skladu sa pravilima i ciljevima organizacije.

Navedeni zadatak obavlja poslodavac i to upravo predstavlja jedan vid socijalizacije novih zaposlenih lica. Cilj ovog neprekidnog procesa je da se novim kadrovima usade stavovi, standardi, vrednosti i obrasci koje organizacija i „stari“ zaposleni očekuju u budućem zajedničkom poslovanju.

Programi usmeravanja počinju od jednog neformalnog i kratkog uvođenja u posao i nastavljaju se formalnim programima. U oba slučaja novozaposleni dobija specifikaciju radnog mesta u vidu priručnika sa detaljnim objašnjenjima koja se odnose na radno vreme, analizu učinka, isplatu naknada, godišnje odmore i kratak vodič kroz objekte kompanije.

Pored ovih stavki, sadrži i stavke vezane za svakodnevne zadatke određenih radnih mesta, personalnu politiku, poslove kompanije, bezbednosne mere i propise, kao i organizaciju kompanije.

Uspešno usmeravanje ima određene ciljeve, kao što su, osećanje dobrodošlice, razumevanje organizacije u koju su novozaposleni došli, kao i upoznavanje sa ključnim faktorima – politikom i procedurama organizacije.

Na osnovu usmeravanja, zaposleni razume kako treba da radi i da se ponaša i da uskladi svoje ponašanje i delovanje u skladu sa organizacijom.

6. TEHNIKE I METODE OBUKE

Nakon utvrđivanja potreba za obukom i definisanja vrste obuke, potrebno je primeniti određene tehnike i metode obuke koje će ostvariti postavljene ciljeve. Neki od primera i tehnika metoda su sledeći:

6.1. OBUKA NA RADNOM MESTU

Postoje nekoliko vrsta obuke na radnom mestu, kao što je davanje uputstava od strane poslodavca (supervizora) ili iskusnog izvršioca koji pokazuje kako se obavlja posao. Još jedan od primera ove obuke može biti zaduženje za radnika, na osnovu kojeg će steći iskustvo ili rotaciju posla.

6.2. OBUKA VAN RADNOG MESTA

Obuke van radnog mesta obuhvataju sve one obuke koje se realizuju van radnog mesta (organizacije). U to spadaju obuke u posebnim ustanovama (centrima) za obuku, a ponekad je to obuka i u drugoj organizaciji.

6.3. KOMBINOVANA OBUKA

Kombinovana obuka predstavlja proces obučavanja zaposlenih gde se jedan deo realizacije obučavanja izvodi u organizaciji, a drugi izvan organizacije. Podela ovih obuka može biti izvedena prema vrsti aktivnosti ili poslova koji su predmet obuke ili prema trajanju obuke.

6.4. NEFORMALNO UČENJE

Ovaj način obučavanja se prema brojnim sprovedenim anketama pokazao kao veoma uspešan. Čak 80 odsto ispitanika je ustanovilo da se mnogo bolje stiče znanje neformalnom obukom kroz obavljanje zadataka na radnom mestu sa kolegama nego na formalnim obukama.

6.5. OBUKA „ŠEGRTA“

Ova obuka je osmišljena tako da pojedinci postaju obučeni zahvaljujući kombinaciji školskog podučavanja i obuke na radnom mestu. Ovaj sistem obuke se najviše primenjuje u Nemačkoj.

6.6. SIMULIRANA OBUKA

Simulirana obuka je obučavanje zaposlenog korišćenjem prave opreme koju će koristiti na poslu. Cilj obuke je da se postignu rezultati kao da je ista obavljena na radnom mestu, a da se pritom učesnik obuke ne postavlja na radno mesto. Ova obuka se koristi ukoliko je obučavanje na samom radnom mestu veoma opasno ili skupo.

6.7. OBUKA U POSEBNE SVRHE

Obuke u posebne svrhe predstavljaju obuke koje se odnose na usmeravanje i učenje zaposlenih o nekim posebnim temama kao što je na primer obuka u pogledu vrednosti koja predstavlja edukovanje zaposlenih najznačajnijim vrednostima njihove kompanije i podsticanje da i sami prihvate te vrednosti. Ova obuka obuhvata razmatranje just-in-time isporuke, bezbednost i sigurnost na radu, beneficije, upravljanje materijalima i drugo. Nakon toga se razmatra timski rad, poverenje i poštovanje prema pojedincu.

7. TRADICIONALNI PRISTUP OBUČAVANJU I OBRAZOVANJU

Tradicionalni pristup obučavanju i obrazovanju možemo vezati za razvijenu industrijsku proizvodnju i tradicionalne organizacije. Ovaj pristup pokazuje da osnovni cilj obučavanja predstavlja prenošenje neophodnog stručnog znanja ili uvežbavanje motoričkih radnji zarad povećanja efektivnosti (raditi brzo, tačno i sigurno).

Ovaj pristup je primenljiv i danas u organizacijama sa kratkim ciklusima proizvodnje, pa sve do onih rutinskih poslova izvan proizvodnje. Ovakva obuka obuhvata klasičnu nastavu u kombinaciji sa praksom na radnom mestu i elementarnu obuku. Ovaj četvorostepeni metod je veoma rasprostranjen u obuci za kvalitet.

TRADICIONALNI ČETVOROSTEPENI MODEL OBUKE OBUHVATA

- PRIPREMU: koji nivo znanja se stekao, koji su ciljevi, motivacija učesnika.
- DEMONSTRACIJU: prikaz određenih faza rada od strane nastavnika, razumevanje od strane učesnika, približavanje zadatku (problemu).
- IZVOĐENJE: oponašanje radnih zadataka sve dok se ne postigne zadovoljavajuće izvođenje.
- ZAVRŠETAK: vežbanje osamostavljanja uz kontrolu uspeha i pomoć od strane „trenera“.

Ono što možemo navesti kao nedostatak tradicionalnog pristupa obučavanju i obrazovanju je svakako nerazvijenost obuke koja se odnosi na složenije poslove u proizvodnji koji zahtevaju planiranje, komunikaciju, organizaciju, obrazovanje za promene i razvoj. Tretiran je kao faktor troškova koji ne donosi ni korist ni štetu.

Promene tehnologije i promene u strukturi privrede uslovile su preduzeća da znatno više investiraju u obučavanje i obrazovanje zaposlenih kako bi uspeali da odgovore složenijim zahtevima potrošača i naravno, kako ih ne bi konkurencija potisnula sa tržišta.

Usled burnih promena, kako tehnoloških, tako i strukturnih, u razvijenim zemljama je došlo do zastarevanja čak do 40 odsto znanja godišnje, gasilo se preko 10 odsto radnih mesta, a otvara se nešto manji broj novih radnih mesta. Ovo su faktori koji su uslovili da se tradicionalni pristup morao prilagođavati promenama.

8. SAVREMENI KONCEPTI OBRAZOVANJA U FUNKCIJI KVALITETA

Odgovore na zahteve poslovne organizacije koje se odnose na obnavljanje nivoa stručnosti zaposlenih svakako daju savremeni koncepti. Ovi koncepti imaju za cilj da razvijaju zaposlene da se osposobe za rad veštine, rešavanje problema, prihvatanje odgovornosti i saradnju. Stoga, karakterišu ga povezanost ciljeva pojedinca i organizacije.

Ovi koncepti su potrebni organizacijama koje uvode sistem kvaliteta, žele da obezbede sinergiju u angažovanju zaposlenih i organizacionih celina i osposobljavaju rukovodstvo za motivisanje i angažovanje zaposlenih kako bi ostvarili zajedničke ciljeve organizacije.

Prema profesoru Filozofskog fakulteta u Zagrebu, dr. Borisu Pecu (1915-2005. godina), pravila na osnovu kojih su razvijeni savremeni koncepti su sledeća:

- Predmet, situacija i metode obučavanja treba da budu što sličniji aktivnostima za koje se vrši obuka.
- Potreban je konstantan trening i ponavljanje iste radnje (nije dovoljno samo jednokratno obučavanje).
- Uspešno obučavanje zahteva poznavanje rezultata učinka.
- Potrebna je motivacija polaznika obuke (pohvale, nagrade ali i kazne).

KARAKTERISTIKE SAVREMENOG KONCEPTA OBRAZOVANJA

- Akcenat obuke je na samoučenju.
- Predavač treba da bude što više moderator.
- Usmerenost na polaznike.
- Učenje podržano savremenim sredstvima komuniciranja.
- Usklađenost koncepta organizacije i programa sa situacijom u organizaciji.

8.1. KONCEPT OBRAZOVANJA „PO MERI PREDUZEĆA“

Usklađenost obrazovanja sa potrebama konkretnog preduzeća mogu imati pravi efekat na kvalitet rada. Efektivnost programa će u mnogo čemu zavisi od toga da li su pravilno definisani ciljevi i potrebe za novim znanjem i veštinama.

U skladu sa ciljem se definišu ciljevi i potrebe za novim znanjem i veštinama. U skladu sa ciljem se definišu sadržaj obrazovanja, metodi izvođenja obrazovanja i postupak kontrole efekta.

Karakterističnost ovog koncepta je akcenat na utvrđivanje konkretnih potreba za obrazovanjem, jer ono služi kako bi se unapredili rezultati na poslu. Pored navedenog, specifičnost ovog koncepta je i izbor metoda edukacije, izbor predavača, uključivanje polaznika i kontrola efekata. Ključne karakteristike ovog koncepta su **utvrđivanje upotreba za obrazovanjem i kontrola uspeha.**

UTVRĐIVANJE POTREBA ZA OBRAZOVANJEM

Potrebe za obrazovanjem predstavljaju potrebe organizacije i pojedinca. Preduzeće ima potrebu da u njemu rade kadrovi koji su obučeni, ažurni i obrazovani. Sa druge strane, imamo pojedince čije su potrebe da stekne nova stručna znanja, veštine, kao i da ima stručnu podršku jer se susreće sa novim zahtevima i poslovima. Usklađenost potreba kako za organizacije, tako i za pojedince predstavljaju utvrđivanje potreba za obrazovanjem. Ono predstavlja razliku između postojećih i potrebnih znanja i veština za realizovanje tekućih i planiranih poslova.

Kada se govori o utvrđivanju potreba za obrazovanjem, potrebno je analizirati trenutno stanje i potrebno stanje. Trenutno stanje se utvrđuje sa ispitivanjem kupaca, posmatranjem radnih mesta, ispitivanjem rukovodioca i upotrebom postojećih analiza i podataka u preduzeću. Do potrebnog stanja se dolazi analizom ciljeva preduzeća, opštih ciljeva poslovanja, specijalnih ciljeva u oblasti kadrovske politike preduzeća, problema u organizaciji, kao i zahteva radnih i rukovodećih uloga.

Nakon utvrđivanja trenutnog i potrebnog stanja obrazovanja kadrova, potrebno je uporediti oba stanja putem kooperativne dijagnoze koja obuhvata samo definisanje potreba za obrazovanjem od strane rukovodioca i zaposlenih. Stručnjak za obrazovanje sam vodi ovaj postupak analize uz pomoć upitnika koji je struktuiran za svaku kategoriju sagovornika. Ovaj postupak zahteva dosta vremena, novca, volje i može se izvesti u celini ili delimično za određeni sektor u preduzeću.

Postoje određene tehnike utvrđivanja potreba za obrazovanjem. Neke od njih su:

- Anketno ispitivanje – primenljivo za poređenje trenutnog i potrebnog stanja. Koristi se nestruktuirani upitnik sa otvorenim pitanjima i struktuirani sa zatvorenim pitanjima.
- Posmatranje – koristi se kada nedostaci znanja nisu lako uočljivi ni određeni. Ono može biti sistematsko (obuhvata obimnu pripremu, angažovanje eksperata i precizne podatke) i nesistematsko (šira saznanja, manja egzaktnost).
- Analiza informacionih materijala – ima za cilja upoznavanje sa relevantnim informacijama i pogodna je za početnu fazu utvrđivanje potreba za obrazovanjem.

Da bi utvrdili potrebe za obrazovanjem, potrebno je istinsko verovanje menadžmenta da će ono unaprediti rad zaposlenih i da će se lakše, brže i više ostvarivati ciljevi organizacije.

8.2. KONCEPT „ORGANIZACIJE KOJA UČI“ (OKU)

Savremena privreda primorava preduzeća konstantnom prilagođavanju promenama. Promene podrazumevaju transformaciju metoda rada i kontinuirano obučavanje kadrova. Koncept „Organizacije koja uči“ (OKU) je pogodan za adaptaciju organizacije u turbulentnoj sredini, gde preduzeća moraju da se osposobljavaju da uspešno rade uprkos čestim promenama.

Postoje dva pristupa učenju u organizaciji i to:

- Adaptivno – odnosi se na osposobljavanje svih zaposlenih za primenu postojećih metoda. Ključno pitanje je „Da li stvari radimo dobro“. Osvrt je na samoj efikasnosti organizacije.
- Generičko – odnosi se na preispitivanje osnovnih zahteva posla. Pitanje je „Da li radimo dobre stvari“, odnosno „Da li smo efektivni“.

Da bi se obezbedio kvalitet, moraju se steći obe vrste učenja, odnosno potrebno je obezbediti i efikasnost i efektivnost.

STRATEGIJE PRIMENE „ORGANIZACIJE KOJA UČI“

Osnovna formula primene „Organizacije koja uči“ glasi:

Lider sa vizijom * Plan * Informacije * Inventivnost * Implementacija

Da bi se zaista kvalitetno naučilo i primenilo naučeno, potrebno je imati lidera koji je pozitivno usmeren ka učenju i koji i sam uči.

Da bi organizacija uspešno poslovala, lider mora da ima viziju koju i sam razume i koju ume da prenese na zaposlene. Prenošanjem vizije na zaposlene omogućava se njihovo lakše razumevanje ciljeva organizacije i usklađivanje sa svojim ciljevima.

Vizija se konkretizuje planom i načinom merenja sa vremenskom određenosti. Dok je vizija liderska funkcija, planiranje i merenje je menadžerska.

Informacija predstavlja bitan segment u savremenom poslovanju. Bez tačnih i ažurnih podataka preduzeće ne može da prati promene na tržištu. Međutim, potrebno je izdvojiti određene informacije koje su bitne za poslovanje. Pravila koja pomažu u prikupljanju korisnih informacija za poslovanje su „feedback“ (srp. podrška) kupaca, primeniti znanja drugih (benčmarking), provera i praćenje konkurencije (SWOT analiza) i obezbeđivanje protoka informacija.

Za postizanje liderske pozicije na tržištu, svakako je neophodna i inventivnost. Bilo da je ona u pogledu samog proizvoda ili usluge ili pak u procesu rada. Inventivnost je veoma zastupljena u konceptu OKU. Kada zaposleni sa svojim nadređenima imaju jasnu viziju organizacije, oni imaju jasnu sliku gde su sada, a gde mogu biti u budućnosti. Postojanje jasne slike stanja omogućava uvođenje novih metoda, tehnika i znanja kako bi se izbegli mogući nedostaci u poslovanju.

Strah preduzeća od rizika implementacije novih učenja predstavljaju najkritičnu tačku u konceptu OKU. Ukoliko menadžment nije uporan u implementaciji promena i organizaciji, to znači da je edukovanje bilo samo nepotreban trošak jer se nije primenilo.

8.3. NEGATIVNE POSLEDICE LOŠE OBUKE U SAVREMENIM KONCEPTIMA OBRAZOVANJA

Obuka zaposlenih može imati negativan efekat samo u slučaju da je stečeno novo znanje neprimenljivo, odnosno da nije postojala adekvatna obuka. Posledice koje snosi kompanija u zaposleni prikazani su u tabeli (Tabela 1.).

POSLEDICE LOŠEG ILI NEUSPELOG TRENINGA ZAPOSLENIH	
ZA KOMPANIJU	ZA POJEDINCA
Niska produktivnost	Povećana frustracija, nezadovoljstvo i stres.
Problemi ostvarivanje potrebnog nivoa sistema kvalitetnog poslovanja, proizvoda i usluga.	Nedostatak ili potpun gubitak motivacije.
Nezadovoljstvo kupaca.	Neuspeli pokušaji realizovanja uspešnih aktivnosti.
Opšte nezadovoljstvo zaposlenih.	Gubitak samopouzdanja, optimizma i vere u samog sebe.
Nedostatak konstruktivnih rešenja, saradnje i timskog rada.	Nezadovoljstvo poslom koji obavlja.

Tabela 1. – Posledice lošeg ili neuspelog treninga zaposlenih (za kompaniju i zaposlene)

Uzroci zbog koji su radnici loše obučeni mogu biti:

- Neshvatanje obrazovanja zaposlenih kao prioritet za menadžment.
- Nedostatak vremena za efikasno obučavanje zaposlenih.
- Pokušaj učenja na samom poslu u prevelikom obimu često se rezultira pogrešnim pristupom određenom problemu.
- Predpostavka i pogrešno uverenje da je pojedinac – zaposlen već kompetentan.
- Nejasan plan koji definiše skup aktivnosti i potrebnih veština za njihovo rešavanje kao i ukupna potreba za obavljanje određenog posla.

Sistematski pristup ovom problemu podstiče i menadžere i organizacije da razmišljaju o pristupu i podacima treninga zaposlenih koji može biti od velike koristi kod otklanjanja uzroka neuspešnog treninga.

Stoga dolazimo do zaključka da, obuka i obrazovanje, moraju biti prioritet u poslovanju. U suprotnom se samo kratkoročni rezultati ostvaruju. Takođe, istim se mora pristupiti u celini, sistematizovano i sistemski jer posledice pogrešne obuke trpe i zaposleni i organizacija.

9. MERENJE USPEHA, NJEGOVA KONTROLA I UPRAVLJANJE

Da bi se sprovedo merenje rezultata uspeha, potrebno je da obrazovanje bude sprovedeno sa jasnim ciljem i na bazi detaljno utvrđenih potreba za edukovanjem.

Organizacije mogu imati različita očekivanja kada se govori o efektima obrazovanja. Oni mogu biti finansijski (porede se troškovi i koristi od obrazovanja) ili mogu biti instrument za ostvarivanje strateških ciljeva. Merenje uspeha je veoma potrebno, ali teško primenljivo u praksi. Razlog teškoće merenja je isključivanje mnogih faktora koji utiču na samo sticanje obrazovanja i primenljivost istog u praksi. Uprkos ovoj činjenici, merljivost je veoma bitna.

Da bi se uspostavio efikasan sistem kontrole efekata obrazovanja, pre svega treba da se obezbedi dobra priprema rukovodioca za razgovore sa polaznicima obrazovanja o upravljanju i kontroli efekata, zatim dobro informisanje polaznika o sistemu kontrole i jasno definisanje koncepta kontrole od strane menadžmenta preduzeća.

MERE I PROCENE EFEKATA OBRAZOVANJA

- **Rezultati koji se mogu meriti** – ušteda u vremenu, veća produktivnost, kvalitet izrade, ušteda materijala, smanjene povrede na radu i slično.
- **Rezultati koji se ne mogu meriti, ali se mogu opaziti** – doslednost u izveštavanju, veća motivacija, samostalnost u radu, bolja komunikacija, veći osećaj odgovornosti.
- **Rezultati koji se ne mogu ni meriti ni zapaziti, ali se mogu osetiti** – bolja saradnja, veća spremnost za promene, pozitivniji stavovi.

Svaki od navedenih rezultata je podjednako bitan za preduzeće. Međutim, da bi se ostvario siguran kvalitet obrazovanja, potrebno je svaku fazu procesa obrazovanja kontrolisati. To podrazumeva kontrolu da li je uspeh u edukovanju pretvoren u uspeh u radu. Rukovodstvo je dužno da u tom slučaju obezbedi uslove za primenu naučenog, da podstiče polaznike i da pruža podršku. Ukoliko se ne ispuni navedeni uslov, dolazi do frustracije zaposlenih i nemogućnosti primene naučenog, što samim tim rezultira neuspešnim edukovanjem.

INSTRUMENTI I MERE KONTROLE OBRAZOVANJA

- **Kontrola pre izvođenja obrazovanja** – utvrđivanje potreba za edukovanjem, individualno testiranje polaznika i pripremni razgovor.
- **Kontrola u toku izvođenja obrazovanja** – anketiranje polaznika i predavača, posmatranje, dnevnik učenja, grupni rad.
- **Kontrola nakon završenog programa obrazovanja** – završna ocena polaznika, razgovor sa predavačima, posmatranje na radnom mestu i procena efekata od strane rukovodioca.

10. OBUKA MENADŽERA

Nema potrebe da se puno diskutuje o činjenici koliko menadžeri jedne organizacije moraju biti obrazovani. Razvojem menadžera se utiče na buduće „performanse“ same organizacije. Ulaganje u obrazovanje menadžera utiče na celokupnu organizaciju, jer oni koji delegiraju zadatke podređenima, daju im primer i donose veoma važne odluke za preduzeće.

Ne treba ni govoriti koje bi posledice trpela organizacija, odnosno koliki bi troškovi organizacije bili, kada bi ona imala neobrazovane menadžere. Svojim ulaganjem u dodatno obrazovanje daju primer podređenima, podstiču ih na sopstveni razvoj. Edukacija menadžera može biti putem određenih seminara, rotacije u poslu, kurseva i obuke.

Specifičnost obučavanja menadžera je u tome što su menadžerske aktivnosti znatno složenije i odgovornije nego što je slučaj sa izvršnim poslovima. Samim tim, njima je potrebno mnogo više vremena i usavršavanja kako bi savladali prepreke u svom poslovanju. Oni moraju stalno razvijati svoje sposobnosti u cilju napredovanja na hijerarhijskoj lestivici, te su upućeni da konstantno uče i dopunjuju svoja znanja.

Još jedna od veoma bitnih činjenica jeste ta, da menadžeri moraju biti i svojevrsni lideri, jer vode podređene, motivišu ih, što svakako doprinosi celokupnoj organizaciji.

Postoje razlike u obuci menadžera za početni, srednji i najviši nivo menadžmenta. Početni nivo obuhvata sticanje odgovarajućeg fonda znanja mladog menadžera pod nadzorom iskusnijeg menadžera. Ovaj sistem se naziva mentorski sistem. Srednji nivo podrazumeva veće naglašavanje menadžerskih i opštih veština u odnosu na tehničke. Menadžer na srednjem nivou podrazumeva se da već ima stečena znanja na osnovu čega dobija viša ovlašćenja i veću slobodu u odlučivanju. Za ovu vrstu obuke karakteristična je rotacija radnog mesta, kako bi menadžer bio upoznat i sa sektorima u kojima nije radio u toku svoje karijere. Obuka najvišeg nivoa menadžera ima za cilj da omogući razvoj sposobnosti da se sagleda kompletna slika organizacije. Obukva menadžera se omogućava edukacijom i rotacijom na drugo radna mesta koja podrazumevaju osposobljavanje za samostalno odlučivanje, prepoznavanje prilika, ali i opasnosti u okruženju koje bi moglo da utiče na poslovanje celokupne organizacije.

10.1. Metode obuke menadžera

Da obuka na radu nije samo praktična za zaposlene na jednostavnim poslovima, ukazuje upravo i praksa u kojoj se dokazalo da i menadžeri najbolje uče na svom radnom mestu. Značajne metode su rotacija radnog mesta, jer menadžer time dobija priliku da detaljnije analizira i nauči poslove u sektorima u kojima nije radio. Na taj način se omogućava bolje poznavanje organizacije i prima se uvid u njeno poslovanje iz više perspektiva. Takođe, postoji primer kao što je davanje instrukcija, koja podrazumeva prikupljanje svih potrebnih informacija od osobe koju taj menadžer zamenjuje.

Učenje kroz rad je još jedan značajan vid obučavanja menadžera. Na ovaj način se omogućava stalno učestvovanje u pravim projektima, u analizi i rešavanju problema i to obično u odeljenjima u kojima menadžer nije radio. Ako se govori o projektu, tada postoji tim od četiri ili pet zaposlenih koji se sastaju sa vremena na vreme, kako bi diskutovali i iznosili zaključke.

Metodom studije slučaja se omogućava analiziranje konkretnog organizacionog problema, donešenje zaključaka i rešavanje istog. Ovim menadžer stiče pravo iskustvo, zatim uči da jedan organizacioni problem može da posmatra na više načina i shvata da u zavisnosti od sopstvenih potreba i vrednosti može da utiče na rešenja određenog problema.

Menadžerske igre predstavljaju kompjuterske igre u kojima postoje timovi menadžera (pet do šest članova ekipe) koji se takmiče jedni sa drugima u simuliranju tržišta. Naime, svi timovi predstavljaju jedni drugima konkurente i kada se donose zaključci oni mogu da uvide koliko su zapravo uticali jedni na druge donošenjem određenih odluka. Ovaj sistem obuke omogućava menadžerima da bolje upoznaju sistem tržišta i uticaj konkurencije na organizaciju.

Spoljni seminari predstavljaju sistem učenja kroz različite profesionalne programe kao što su opšti menadžment, ljudski resursi, strateški menadžment i drugi. Svaki menadžer nakon ovakvih profesionalnih obuka dobija određeni sertifikat. Oni se ne mogu koristiti za dobijanje višeg akademskog stepena, ali svakako imaju velike prednosti jer omogućavaju menadžerima da primene znanja koja su stekli putem ovih programa što automatski utiče na njihovo samopouzdanje i rad.

Programi vezani sa Univerzitetima su veoma slični spoljnim seminarima. Uglavnom traju po nekoliko dana, ali ima i programa koji traju i po par meseci. O pogodnosti ulaganja u obrazovanje govori i činjenica koliko su Univerziteti prilagodili svoje programe za zaposlena

lica. Brojne kompanije u svetu, pa i u Srbiji sarađuju sa fakultetima i višim školama, ne bili na što kvalitetniji način edukovali svoje kadrove.

Oblikovanje ponašanja je još jedan veoma bitan element kada se govori o usavršavanju menadžera. Oblikovanjem ponašanja se ukazuje menadžerima kako da nešto urade na pravi način – usmeravanjem, simuliranjem određenih poslovnih situacija i podsticanjem.

Centar za usavršavanje zaposlenih u okviru kompanije postaje sve moderniji, pogotovo kada govorimo o svetskim gigantima. Oni predstavljaju spoj klasičnog predavanja (predavanja i seminari) i drugih tehnika, kao što je simuliranje poslovnih situacija.

11. PRIMERI OBUČAVANJA U VELIKIM SVETSKIM KOMPANIJAMA

Znanje je moć – ovo je činjenica na osnovu koje se razlikuje uspešno poslovanje od neuspešnog. Kraj XX veka doneo je drastične i radikalne promene. Danas se više ne trpe greške, ne samo po prvi put, već uvek mora da se proizvede kako treba, jer najčešće se ne ukazuju nove šanse.

Upravo iz pometnog, veoma bitan faktor kvaliteta jedne organizacije su zaposleni. Samo kadar koji je obrazovan i „naoružan“ najvišim svetskim znanjem može pratiti naučna i tehnološka dostignuća. Moglo bi se reći da visokostručni kadar predstavlja kapital preduzeća.

Mnogo puta je dokazano da onaj ko se ne razvija, taj ne stagnira, već propada. Siguran opstanak omogućava samo stalno inoviranje znanja. Koliko je obrazovanje bitno za uspeh, govori i činjenica da brojne velike kompanije imaju i svoje Univerzitete. Od. 1990. Godine, kada ih je bilo oko 400, taj broj neprekidno raste i danas ih ima više od 1000. Primeri ovakvih kompanija su Dell i IBM, koji primenjuju informacione tehnologije u obrazovanju koristeći eLearning platforme ili hotel Ritz Carlton koji svakodnevno ortonizuje dnevni „red kvaliteta“ u svakoj radnoj smeni, gde se zaposleni imaju priliku da se upoznaju sa instrukcijama za ostvarivanje zahtevanog kvaliteta usluga.

Kompanija Motorola je oduvek bila poznata po velikim ulaganjima u obrazovanje i obuku zaposlenih. Beneficije od obuka u oblasti kvaliteta su višestruko veće u odnosu na troškove obuke, čak 30 prema 1.

Američka kompanija Xerox, koja je u svetu poznata po izuzetno efektivnoj organizaciji, investira preko 125 miliona američkih dolara u obuke svojih zaposlenih.

Još jedan od odličnih primera obučavanja zaposlenih u velikim svetskim kompanijama dolazi od Honde,japanskog proizvođača automobila, motora, kamiona, robota i druge opreme. Naime, zaposleni u Hondinom predstavništvu u Americi redovno koriste interaktivne kompjuterske treninge za unapređivanje procesa proizvodnje. Dok s druge strane, zaposleni koji se rade u sektoru prodaje i servisa provode oko pet nedelja na obuci kako bi se osposobili za što bolju komunikaciju sa potrošačima-kupcima.

ZAKLJUČAK

Znanje ima strateški značaj za preduzeće jer povećava vrednost kompanije. Ne radi se samo o znaju radi samog znanja, već o znanju kao potrebi, primenjivih znanja, znanje i inovacija za stvaranje konkurentne prednosti, ali sve to može da ima pravi efekat na kvalitet rada samo ako su usklađeni sa potrebama organizacije, njenim ciljevima, kao i ciljevima samih zaposlenih.

U savremenom poslovnom okruženju, uspešna kompanija prepoznaje vrednosti svojih zaposlenih i nastoji da maksimalno iskoristi njihove potencijale u cilju sticanja konkurentske prednosti na tržištu.

Kontinuirana edukacija predstavlja imperativ za opstanak. Dakle, kompanije moraju da uče brže od konkurencije. Logičan redosled je znanje – kreativnost - inovacije – konkurentna prednost.

Obuka zaposlenih nije trošak već investicija. To je ulaganje koje doprinosi razvoju pojedinaca, povećanju produktivnosti zaposlenih i opšteg poslovnog uspeha.

LITERATURA

- [1] VUJIĆ D., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Drugo izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003.
- [2] STAVRIĆ B., MARĐOKIĆ B., GAŠOVIĆ M., Menadžment, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2004.
- [3] RANĐIĆ D., ANTIĆ Z., Menadžment kvaliteta, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2010.
- [4] DESSLER G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Četvrto izdanje, Data status, Beograd, 2007.

KORIŠĆENI INTERNET SADRŽAJI

Web stranice

- 1. "Denis Diderot"
<http://sh.wikipedia.org/wiki/Denis_Diderot> (pristupano 05.04.2011.)
- 2. "Obrazovanje i razvoj kadrova"
<<http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/15.%20Obrazovanje%20i%20razvoj%20kadrova.pdf>> (pristupano 02.04.2011.)