

Analiza potreba za obukom i učinak

Imajući u vidu da je učinak (eng. Performance) ključni koncept za analizu potreba za obukom kao i da u naučnoj i stručnoj javnosti postoji trend pomeranja od pristupa koji je orjentisan ka obuci ka pristupu koji se zasniva na unapređenju ljudskog učinka (Rothwell, 2004), postoji potreba da na ovom mestu definišemo učinak.

Učinak je sinonim za rezultat, ishod, postignuće. Ne treba ga mešati radnim aktivnostima, dužnostima, radnim zadacima, kompetencijama ili ponašanjem (Rothwell, 2004).

U odnosu na gore iznetu tezu da je procena učinka izvor za analizu potreba za obukom, na ovom mestu želimo da naglasimo da je i obrnuti proces moguć. Naime, analiza potreba može da bude izvor informacija za određivanje optimalnog (standardnog) učinka i kompetencija koje su potrebne da bi se posao obavljao na adekvatan način. Ovo je ređi slučaj i svakako manje logičan u odnosu na prvi.

Rosett (1987) vezuje analizu potreba za obukom za razumevanje i istraživanje problema učinka i uvođenje novih tehnologija.

Ključni test za analizu potreba se može sažeti u pitanju: da li zaposleni znaju kako da dostignu standard učinka (performansni standard) za jedan radni zadatak za koji su odgovorni? Ako je odgovor "da, zaposleni znaju kako", onda ne postoji potreba za obukom. Tada, se organizacija suočava sa problemom učinka zaposlenog čiji uzrok nije u nedostatku kompetencija i može se konstatovati da nema potrebe za obukom jer više obuke neće rešiti postojeći problem.

Potreba za obukom postoji kada zaposlenom nedostaju znanja ili veštine da izvede dodeljeni zadatak na zadovoljavajućem nivou (Laird, 2003).

Uvođenjem adekvatne procene, organizacije potvrđuju da je obuka adekvatno rešenje za razlike koje se javljaju između stvarnog i potrebnog (definisano) učinka. U nekim slučajevima, unapređenje znanja, veština i ponašanja zaposlenih ne daje adekvatne rezultate i ne dovodi do rešenja problema ili razlika, tako da obuka nije rešenje za sve organizacione probleme.

Oni koji sprovode analizu potreba moraju da imaju jasnu sliku problema i moraju da uzmu u obzir sva rešenja, ne samo obuku, pre nego što predlože moguće rešenje menadžmentu.

Profesionalci iz oblasti razvoja ljudskih potencijala, obuke i linijski menadžeri bi trebalo da budu svesni da obuka i druge forme učenja nisu lek za sve organizacione probleme. Svrha obuke je da podrži dostizanje organizacionih ciljeva pomoću povećanja nivoa veština zaposlenih (Brown, 2002). Saglasno navedenom, postoje različiti načini prevazilaženja nedostataka u učinku zaposlenih pri odvijanju radnih aktivnosti i obuka je samo jedna od njih. Veoma je bitno priznati navedenu činjenicu jer se od zaposlenih u trening funkciji preduzeća često zahteva da reše neke probleme obukom i ako bi trebalo da oni budu rešavani drugim metodama, kao što su: unapređenje sistema nagrađivanja, pojednostavljenje procedura, zamena opreme i sl. (Cole, 1997). Znači, obuka je „obavezna“ samo kada se analizom potreba utvrdi da zaposleni ne poseduje odgovarajuća znanja, veštine i stavove za obavljanje posla.

McArdle (1998, str. 4) zaključuje u skladu sa hipotezama ovog rada da kada se adekvatno sprovodi, analiza potreba je mudra investicija za organizaciju koja štedi novac, vreme i napor.



Slika: Jednačina analize potreba

Slika iznad, ilustruje prirodu utvrđivanja potreba za obukom i prikazuje da se zahtevi radnih mesta sastoje od odgovarajućeg odnosa znanja, razumevanja, veština i stavova. Dodajući ovim faktorima zahtev za promenama u organizaciji (naprimer: težnja ka kontinuiranom unapređenju procesa) dobijamo sliku o tome šta se zahtevi radnih mesta. U okviru navedenog odnosa, upoređuje se nivo znanja i veština zaposlenog, udružen sa obimom njegove želje da se adaptira na zahteve organizacije. Ako postoji nesklad između onoga što su zahtevi radnih mesta i onoga čime zaposleni raspolaže onda se javlja, kao rezultat, potreba za obukom.

Organizacije često razvijaju programe obuke bez primene analize potreba. Ove organizacije imaju veći nivo rizika da sprovode više treninga nego što je potrebno zaposlenima, imaju ga premalo ili preduzimaju neadekvatne i pogrešne organizacione mere koje ne dovode do željenih efekata (Brown, 2002).

Preduzeća treba da definišu svoje potrebe za obukom u skladu sa dobro organizovanom procedurom. Takva procedura uključuje analizu potreba za obukom iz perspektiva: organizacije, funkcije (grupe) i pojedinca.

Uspostavljanje standarda učinka- okvir za analizu potreba za obukom

Za oblast obuke i razvoja kao i za oblast upravljanja učinkom koje su funkcionalni delovi razvoja ljudskih resursa, jedan važan element je zajednički. To su standardi učinka.

Analiza potreba za obukom nameće način razmišljanja i delovanja u organizaciji koji je usmeren ka uspostavljanju dobro definisanih i napisanih standarda za obavljanje posla.

Obuka vrši promenu od neinformisanih zaposlenih ka informisanim, od onih bez veština ka onima koji mogu da izvode dodeljene zadatke na „prave“ načine koje organizacija definiše i propisuje njihovo obavljanje. Ovi načini na koje organizacija radi neke poslove zovemo standardima. Jedna od osnovnih funkcija obuke je da proizvede ljude koji obavljaju njihove poslove u skladu sa standardima. Posao odeljenja za obuke u organizaciji je da „proizvodi“ ljude koji mogu da dostignu ove standarde iz aspekta kvaliteta i kvantiteta.

Pravedna procena učinka zahteva standarde na osnovu kojih će se vršiti upoređivanje sa ostvarenim učinkom zaposlenih. Što je standard jasniji, to je tačnija procena učinka.

Standardi učinka trebalo bi da sadrže dve osnovne vrste informacija: *šta* treba da bude urađeno i *koliko dobro* treba da bude urađeno (Cascio, 1992). Identifikacijom zadataka, dužnosti i kritičnih elemenata u okviru posla, korišćenjem neke od tehnika za analizu posla, opisuje se *šta* treba da bude urađeno. Standardi učinka se fokusiraju, u većoj meri, na *koliko dobro zadaci* treba da budu urađeni.

Posmatrajući iz oblasti obuke i razvoja, standardi učinka, kada su pravilno definisani, nisu ništa drugo, do izjave o kompetencijama sa određenim kvantitativnim ili kvalitativnim elementima koji ih bliže određuju. Proces izrade standarda učinka pored menadžera treba da uključi i zaposlene.

Uključivanje zaposlenih u proces razvoja standarda može doneti sledeće koristi:

- Dobijanje trenutne povratne informacije od zaposlenih da li su predloženi popopisani/preporučeni standardi razumni u smislu dostizanja i primene;
- Dobijanje relevantnih informacija o skrivenim smetnjama u obavljanju zadataka, uskim grlima, nedostacima u procesima i sl.
- Pomoć u identifikaciji korisnih povratnih informacija koje mogu da ukažu stručnjacima iz oblasti obuke i razvoja na to kako zaposleni napreduju u procesu rada

Standardi učinka u sebi sadrže kriterijume koji opisuju šta neki rad čini „u redu”, a šta ne.

To uključuje podatke o tome šta je ispravno, a šta pogrešno; takođe i podatke o tome „koliko u kom vremenskom periodu”. U praksi, organizacije nemaju standarde za svako radno mesto, proces ili zadatak, a mnogi standardi su postavljeni neformalno, tj. nikada nisu dokumentovani.

Da bi bili upotrebljivi potrebno je da standardi budu iskazani veoma jasno. Standardi treba da budu napisani tako da opisuju potpuno zadovoljavajući učinak na nekom radnom mestu odnosno zadatku u okviru zanimanja.

Kako su zadaci i dužnosti u okviru zanimanja i standardi učinka međusobno povezani, uobičajna je praksa da se razvijaju u isto vreme. Koji god metod analize posla da se koristi potrebno je da uzme u obzir i kvalitativne i kvantitativne aspekte učinka (Cascio, 1992). Primer je dat u tabeli ispod.

Kvantitativni i kvalitativni aspekti učinka

Kvantitativni	Kvalitativni
Broj procesuiranih formi	Tačnost, kvalitet rada
Iznos vremena	Sposobnost za koordinaciju
Broj grešaka	Sposobnost za analizu
Broj otkucanih strana	Sposobnost za procenu

Izvor: Cascio, *Managing Human Resources*, 1992, str. 276

Skoro svi poslovi obuhvataju i jedne i druge aspekte učinka, zavisno od prirode posla. Očigledno je, da je lakše meriti učinak na osnovu standarda koji se mogu opisati u kvantitativnom smislu. Međutim, poslovi na menadžerskom nivou imaju jednu dodatnu komponentu. Pored sopstvenog učinka na radnom mestu, procena učinka treba da uzme u obzir i rezultate organizacione jedinice kojom rukovodi menadžer (Cascio, 1992, str. 276)

Kada se određuju standardi korisno je razmišljati u određenim okvirima, kao što su: količine, sati, jedinice mere, zahtevi kvalitativne prirode (na primer: ljubazno, profesionalno i sl.) , novčani iznosi prodaje, troškovi po jedinici, utrošeni resursi, sati uloženog rada umnoženi procentom bruto plata na sat, promet i sl.

Veština pisanja i izrade standarda učinka ili bar opisivanja ljudskog ponašanja je „obavezna” kompetencija za sve menadžere obuke i razvoja. Mnoge uspešne organizacije u svetu imaju značajne programe obuke menadžera svih nivoa kako da definišu standarde učinka (Laird, 2003).

Standardi su način na koji očekujemo da nešto bude urađeno i u cilju identifikacije razvojnih potreba važno je da bude jasno šta je zahtevano standardom kako bi bilo koji jaz u kompetencijama zaposlenih mogao da bude prepoznat. U organizacijama očekivanja u vezi sa učinkom su definisana kroz (Clifford, 2007):

- industrisjke standarde
- nacionalne standarde zanimanja
- okvire kompetencija
- opise poslova

- zapise u procesu upravljanja učinkom ili procene učinka i utvrđivanja SMART ciljeva za zaposlene
- izveštaje o vrednostima
- izveštaje o metodama rada
- sisteme rada
- profesionalne standarde
- vodiče najbolje prakse
- očekivanja interesnih grupa
- očekivanja linijskih menadžera
- standarde kvaliteta
- interni i eksterni benčmarking (merenje učinka poređenjem sa najboljimima u toj oblasti, utvrđivanje kako najbolji postižu svoje rezultate i upotreba dobijenih informacija za razvijanje sopstvene strategije i primenu u sopstvenoj organizaciji (Filipović i Đurić, 2009).

Veoma često linijski menadžeri različito interpretiraju gore navedene standarde i daju im lični pečat. Oni često ugrađuju svoja vlastita očekivanja u standarde kao i njihova vlastita iskustva. Ovo je mesto gde su aktivnosti kao što je benčmarking, korisne kako bi se uporedilo kako organizacija radi u odnosu na svoje konkurente koji su u sličnim delatnostima. Bez obzira da li su izvori za upoređivanje, standardi ili očekivanja linijskih menadžera, i jedna i druga kategorija bi trebale da budu otvoreno komunicirane između zaposlenih i menadžera (Clifford, 2007).

Jednom kada se uspostave, standarde bi trebalo analizirati i ažurirati, u redovnim vremenskim periodima, kako bi se osiguralo da su oni u saglasnosti sa tekućom praksom. Sledeći korak za organizaciju, na svim nivoima analize, je pronalaženje jazova koji postoje u učinku zaposlenih.

Navedeni standardi posla ili standardi učinka (eng. performance standards) se mogu koristiti i u drugim organizacionim procesima u vezi sa razvojem zaposlenih kao i za obezbeđivanje povratnih informacija o eventualnim novim potrebama ili problemima (Cascio, 1992).

Autor: dr Vladimir Ivanković