

## **TRENING I EDUKACIJA ZA STVARANJE ORGANIZACIJSKE KLIME POGODNE ZA POSLOVNE REZULTATE**

### **TRAINING AND EDUCATION FOR CREATING ORGANIZATIONAL CLIMATE SUITABLE FOR BUSINESS RESULTS**

N. Živanović<sup>1</sup>  
V. Živanović<sup>2</sup>

**Rezime:** Veliki broj naučnih i pragmatičnih istraživanja u svetu i kod nas govore da se trening i edukacija doživljava u organizacijama kao osnova za koordiniranje ciljeva organizacije dugoročno, kako bi se efikasno i uspješno ostvarili radni zadaci u okruženju novog, tržišnog načina i stila poslovanja. Organizacija je mašina za proizvodnju dobara, usluga, informacija, znanja i sl. i zahteva lična interesovanja svih zaposlenih, menadžera, konsultanata, mentora i trenera za razvoj visokokvalitetne organizacijske klime i kulture. U radu će biti prikazani novi stavovi koji ohrabruju zaposlene koji će znati da spoznaju da im je edukacija uspešnog rada u kontinuitetu pomogla da ostvare visoke rezultate. Daje se model kako da rade da bi se ostvario krajnji efekat unapređenja rezultata kompanije.

**Ključne reči:** Trening, obuka, obrazovanje, organizacijska klima, model za stvaranje rezultata.

**Abstract:** A large number of scientific and pragmatic research undertaken in Serbia and abroad testify that training and education within the organizations are seen as a basis for long-term coordination of organizational goals, in order to achieve the business tasks efficiently and effectively in a new market-oriented style of business operations. An organization is a machinery for producing goods, services, information, knowledge etc. and requires personal interest of all employees, managers, consultants, tutors and trainers for the development of organizational climate and culture. The paper illustrates new attitudes which encourage the employees to recognize their highly achieved results as a consequence of a continual education of successful work. A model for work with the aim of achieving the final effect of improving company results is suggested

**Keywords:** training, education, organizational climate, model for achieving results.

### **1. UVOD**

Menadžment orijentisan ka rezultatima poklanja posebnu pažnju selekciji, važnih od nevažnih poslova. Naime, on uspeh podređuje efikasnom rasporedu poslova vodeći pri tome računa da se ostvari zadovoljavajući efekat poslovanja celokupnog preduzeća.

U prvom planu se stavljaju *rezultati* koje uspešan menadžer postiže i to kod uravnoteženja: usmeravanje na svoje zaposlene i kod usmeravanja na postizanje rezultata. Kako se ostvaruju potrebni rezultati<sup>3</sup>?

---

<sup>1</sup> Univerzitet "UNION" Beograd, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

<sup>2</sup> Gradska uprava Kragujevca

<sup>3</sup> Longenecker, O. C., Simonetti, L. J., *Kako do rezultata*, inovativna rešenja za goruće probleme u poslovanju, str.62-70, Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu, Zagreb,2007.

Poslovni uspeh je rezultat znanja, veština i stavova zaposlenih.

Osnovna paradigma uspeha vezuje se za *treniranje i edukaciju* zaposlenih kao *alat* savremenog, uspešnog i kvalitetnog ostvarivanja pogodne organizacijske klime i kulture i visokih poslovnih rezultata.

## 2. OSNOVNI PRISTUP OSTVARIVANJA REZULTATA – TRENIRANJE I EDUKACIJA

Danas je jedan od najvažnijih *principa* za ostvarivanje visokih poslovnih rezultata: *treniranje, obuka i obrazovanje* svih zaposlenih u kontinuitetu. Stalno realizovanje potrebnih poslova edukacije i pravilno uspostavljanje odnosa sa drugim determinantama poslovanja kompanije, može da reši mnogo problema u svom poslovnom okruženju. Najvažnija stavka tog pristupa je da menadžeri orijentisani rezultatima nastoje da nauče ljude da razmišljaju kao da su i sami menadžeri ili vlasnici kompanije, a ne kao da su izolovani deo organizacijske strukture kompanije. Za siguran uspeh ovih pravila i aktivnosti potreban je i zahteva se veliki trud i vreme od strane svih, uključenih u poslovne i proizvodne procese.

Praksa razvijenih zemalja Japana, Amerike, Nemačke pokazala je da trening, obuka i obrazovanje zaposlenih stvara *konkurentsku* prednost.

Značaj i važnost poslovnog uspeha meri se pravovremenim treningom koji postaje svojevremeno sve važnija komponenta novih metoda i tehnika, naročito zbog sve veće tendencije ka uvođenju novih *high technology, lean manufacturing* u radnom okruženju, zbog osnaživanja radnih i projektnih timova, zbog oštrog konkurentskog tržišta koje često ima primesu suženog tržišta u internom i eksternom okruženju ili često zbog nedostataka kvalitetnih kadrova koji su spremni da preuzmu radna mesta za početnike.

### 2.1 Spoznaja pravilne obučenosti

Značaj rešavanja pitanja obuke zaposlenih ima posebnu dimenziju koja u suštini potiče od menadžmenta organizacije koji treba na pravi način i u pravo vreme da shvati, spozna potrebu i motiviše ljude da rade na tome, da razviju ljubav za tim poslovima i da uvide korist za sebe i kompaniju u celini.

Na nivou menadžmenta svake kompanije prvo se postavlja pitanje:

1. Kada menadžer može da zna da li su ljudi *pravilno obučeni* za obavljanje svog posla koji treba da stvara *sve veći ili dodatni uspeh i sve veću vrednost* ukupnog poslovnog bilansa?
2. Kada menadžer treba da zna da li su ljudi obučeni za razmišljanje poput poslovnih ljudi?

Odgovor na ova važna dva pitanja možemo potražiti na primeru istraživanja menadžmenta jedne zapadne kompanije.

*Korisno je odmah tj. na samom početku započinjanja ovog posla utvrditi da li je za preduzeće obuka, trening i obrazovanje prioritet ili ne?*

Na primeru istraživanja menadžmenta zapadne kompanije rezultati istraživanja govore sledeće:

1. Trening i obuka zaposlenih je jedan od najvažnijih prioriteta
2. Zaposleni se pravilno edukuju za napredovanje sebe samih u poslu i za napredovanje ukupnog posla kompanije
3. Posebne radne jedinice ili sektori ili funkcije definišu skup potrebnih veština za svaku pojedinu poziciju realizovanja potrebnih aktivnosti
4. Radne jedinice razvijaju trening zaposlenih kako bi osigurale uspešno učenje
5. Kompanija raspolaže vremenom i potrebnim budžetom za učenje, edukaciju i obrazovanje zaposlenih
6. U delokurugu poslovanja zaposleni treniraju i na samom poslu
7. Ohrabruju se i nagrađuju menadžeri i svi zaposleni koji aktivno i uspešno treniraju i druge za koje se smatra da je to potrebno
8. Aktivno i delotvorno se prate i procenjuju uspesi zaposlenih koji treniraju druge zaposlene

9. Posebna pažnja i briga se posvećuje treningu zaposlenih koji treniraju druge dajući im potrebne povratne informacije o ostvarenom njihovom uspehu
10. Kompanija uči ljude da razmišljaju na način na koji razmišljaju svi poslovni i uspešni ljudi u svetu.

## 2.2. Istraživanja posledica koje se odnose na nedovoljan i neprimeren trening i obuku

U osnovi rešavaju se dva značajna pitanja (tabela 1):

- 1) Koje posledice za kompaniju i za svakog pojedinca u kompaniji ima činjenica da su njihovi ljudi loše trenirani
- 2) Koji su osnovni razlozi da kompanije ne uspevaju da pravilno treniraju svoje ljude?

Tabela 1. *Posledice lošeg ili neuspešnog treninga zaposlenih (za kompaniju i za zaposlene)*

Za kompaniju	Za pojedinca
1. Niska produktivnost	1. Povećana frustracija, nezadovoljstvo i stres
2. Problemi ostvarivanja potrebnog nivoa sistema kvaliteta poslovanja, proizvoda i usluga	2. Nedostatak ili potpun gubitak motivacije
3. Nezadovoljstvo kupaca	3. Neuspeli pokušaju realizovanja uspešnih aktivnosti
4. Opšte nezadovoljstvo zaposlenih	4. Gubitak samopouzdanja, optimizma i vere u samog sebe
5. Nedostatak konstruktivnih rešenja, saradnje i timskog rada	5. Nezadovoljstvo poslom koji obavlja

Koji su osnovni **uzroci** lošeg treninga, obuke i obrazovanja zaposlenih?

Na primeru ovog istraživanja daju se sledeći odgovori:

1. Da trening, obuka i edukacija zaposlenih nije prioritet menadžmenta kompanije
2. Vremenski cajtnot ili potpuni njegov nedostatak potreban za pravilan trening zaposlenih
3. Pokušaj učenja na samom poslu u prevelikom obimu rezultira često pogrešne pristupe tom problemu
4. Pretpostavka i pogrešno uverenje da je pojedinac – zaposleni, već kompetentan
5. Nejasan plan koji definiše skup aktivnosti i potrebnih veština za njihovo rešavanje kao i ukupna potreba za obavljanje određenog posla.

Zajedničkim razmatranjima dolazi se do zaključka da je treningu i edukaciji potrebno pristupiti u celini, sistematizovano i sistemski.

Trening treba postaviti kao *prioritet* u poslovanju. U suprotnom probleme stvaraju menadžeri ako ti treninzi i obuka nisu delotvorni, odnosno ako se želi postizati samo kratkoročni rezultati. U tom slučaju menadžeri postavljaju ljude na poslove smatrajući da znaju *ko* i *šta* treba da radi kako bi se automatski zadovoljili uspehom koji nije optimalan.

Odgovornost za primaran trening dele svi linijski menadžeri – srednji i operativni, koristeći informacione tehnologije podrške, inženjeringa i reinženjeringa poslovnih procesa<sup>4</sup>.

Sistemski pristup ovom problemu podstiče i menadžere i kompaniju da razmišlja o pristupu i postupcima treninga zaposlenih koji može biti od velike koristi kod otklanjanja uzroka neuspešnog treninga.

U tabeli 2 prikazana su rešenja koja vode ka uspešnom poslovanju kod realizacije i unapređenja stalnih treninga zaposlenih, obučavanja novim metodama i tehnikama poslovnog reinženjeringa i edukativnim pristupima po ugledu na razvijene zapadne i japanske metode i tehnike obuke i obrazovanja.

<sup>4</sup> N. Živanović, V. Živanović., *Dva značajna pristupa kvalitetnom poslovnom reinženjeringu*, Časopis Kvalitet, str.57-61, br. 5-6, Poslovna politika, Beograd, 2003.

Tabela 2. *Uspješno poslovanje kroz prioritetne treninge zaposlenih*<sup>5, 6</sup>

Koraci - entiteti	Poboljšanja
<i>Prvi korak:</i> Napraviti jasan i fleksibilan sadržaj, opis i formu posla	Bez dobrog opisa, forme i sadržine posla ne može se ostvariti dobar trening. Dobro opisane zadatke i odgovornosti koje zaposleni mora da izvrše znače sigurno ostvarljivu vrednost odnosno uspeh organizacije. Fleksibilnost toka opisa znači uspešan trening.
<i>Drugi korak:</i> Precizirati skup potrebnih veština za svaki posao	Potrebna znanja, veštine i sposobnosti koje određuju menadžeri za trening zaposlenih
<i>Treći korak:</i> Utvrditi tačno određene ciljeve učenja	Ciljevi učenja su: kratkoročni i dugoročni, precizno definisani za svakog zaposlenog
<i>Četvrti korak:</i> Izraditi i primeniti plan treninga	Razmatraju se planovi treninga izvan i unutar posla
<i>Peti korak:</i> Osigurati procenu uspešnosti u kontinuitetu i povratnu informaciju o ostvarenom uspehu	Želja za napredovanjem u treningu u vremenskom periodu. Zbog nedostataka povratnih informacija u mnogim kompanijama zaposleni ne znaju koliko su uspešni u tome.
<i>Šesti korak:</i> Edukacija zaposlenih za shvatanje sopstvene uloge na ukupan uspeh poslovanja	Na principu <i>Open – book management</i>

### 3. ZNAČAJ TRENINGA, OBUKE I EDUKACIJE ZAPOSLENIH ZA STVARANJE POVOLJNE ORGANIZACIJSKE KLIME

Menadžment i menadžeri imaju zadataka da edukuju zaposlene za lakše shvatanje značaja sledećih vrednosti poslovanja, i to<sup>7</sup>:

1. Kako da se privuku i zadrže kupci
2. Šta zapravo znače pokazatelji uspeha
3. Kako organizacija stvara visoku poslovnu vrednost i dohodak
4. Kako utiče sopstveni pristup zaposlenih na ukupni uspeh kompanije.

Prema stanju poslovanja organizacija neophodno je uvesti adekvatne promene i samim tim i treninge zaposlenih u sledećim oblastima<sup>8</sup>:

- Upravljanju proizvodnim sistemima – menadžmentu,
- Planiranju proizvodnje,
- Razvoju proizvoda,
- Nabavci potrebnih resursa
- Menadžmentu proizvodnje,
- Menadžmentu, tehnikom, metodama, alatima i ostalom opremom,
- Projektovanju održavanja opreme,
- Prodaji proizvoda,
- Upravljanju finansijsko-ekonomskim troškovima.

Merenje uspeha na nivou radne jedinice ili na nivou pojedinca u celokupnoj organizaciji se realizuje praćenjem podataka i ponašanja, u kontinuitetu. Na principu "Biti u toku" (tabela 3) prikazuje savremeni način praćenja uspeha treninga.

<sup>5</sup> Živanović, N. Lukic, S., *Reinženjering*, str.66-67, Panevropski univerzitet "Apeiron" banja Luka, 2009.

<sup>6</sup> Deming, E., *Out of the Crisiss*, str.3, New York, 1993.

<sup>7</sup> Longenecker, O. C., Simonetti, L. J., *Kako do rezultata*, Inovativna rešenja za goruće probleme u poslovanju, str.70, Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu, Zagreb,2007.

<sup>8</sup> Lukić, S., Živanović, N., *Poslovni reinženjering*, str.67-68, Panevropski univerzitet "APEIRON", Banja Luka, 2009.

Tabela 3. *Merenje uspeha treninga u konceptu dobre organizacijske klime*<sup>9</sup>

	Podaci dobijeni opažanjem	Podaci dobijeni merenjem
Učinak na visini pojedinca	Interpersonalni kontakt	Pregled pokazatelja učinka
Učinak na visini radne jedinice	Upravljajte hodajući unaokolo (Manage by walking around)	Revizija tablice rezultata

Prikazana postupci u tabeli: održavanje, nadgledanje i merenja učinka zaposlenih od strane menadžera govore da je neophodno:

- 1) Redovno pratiti ponašanje zaposlenih i izgrađivati dobre međuljudske odnose – mentorskim radom;
- 2) Merenje učinka na nivou pojedinca i poređenje sa željenim rezultatima;
- 3) Hodanje unaokolo, daje mogućnosti kontakata sa zaposlenima, i to treba sprovoditi često slušajući njihove probleme;
- 4) Beleženje u tablicu i poređenje sa unapred postavljenim očekivanim rezultatima dobijaju se rezultati sve četiri kategorije učinka zaposlenih

Trening i obuka za ostvarivanje visokog nivoa uspeha rada kompanije se sprovede u kontinuitetu i to treba da predstavlja organizovani proces. Prema japanskom talentu za unapređenje kvaliteta proizvoda Kaory Ishikawi na primer, za upravljanje sistemom kvaliteta svaki proces rada treba da započinje i da se završava se obrazovanjem, obukom i kružocima kvaliteta. *Sistem masovnih motivacija* se stavlja u prvi plan i najvažniji je element razvoja kvaliteta rada koji započinje shvatanjem potrebe zaposlenih za izmenom mišljenja i stvaranja novih znanja u procesu razvoja ukupnog kvaliteta kompanije neprekidno. Treba da dominira osećaj, kreativnost i potrebne inovacijske promene rukovodećih struktura<sup>10</sup>.

#### 4. ZAKLJUČAK

Koncepcija planiranja, implementiranja i unapređenja važnih aktivnosti u poslovanju privrednih društava vezuje se za trening, obuku i obrazovanje zaposlenih u cilju stvaranja dobre organizacijske klime i kulture. Vrednosti, etika, estetika, verovanja, spoznaja i shvatanje, kao i motivacija zaposlenih su važni faktori uspeha ostvarivanja visokog učinka celokupnog poslovnog sistema.

Uloga svih zaposlenih i menadžera je da neprekidno učestvuju u rešavanju problema koji uključuju planiranje, trening i edukaciju za obavljanje posla ukoliko se želi da se poslovi dobro obave. Učinak svih se povećava ozbiljnom realizacijom datih pravila i postupaka treninga i obuke i orijentisanosti modernog menadžmenta ka rezultatima. Prema rečima Abrahama Lincolna kada se ulaže u nastojanja da se postigne veći učinak najvažnije je da se izvrše pripreme za to, temeljito, kvalitetno, razumno i brzo.

#### LITERATURA

- [1] Longenecker, O. C., Simonetti, L. J., *Kako do rezultata*, inovativna rešenja za goruće probleme u poslovanju, str.62-70, Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu, Zagreb,2007.
- [2] Živanović, N. Živanović. V., *Dva značajna pristupa kvalitetnom poslovnom reinženjeringu*, Časopis Kvalitet, str.57-61, br. 5-6, Poslovna politika, Beograd, 2003.

<sup>9</sup> Longenecker, O. C., Simonetti, L. J., *Kako do rezultata*, Inovativna rešenja za goruće probleme u poslovanju, str.80-81, Poslovna škola Sveučilišta u Michiganu, Zagreb,2007.

<sup>10</sup> Živanović, N., *Kako do TQM-a?*, str.45, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2000.

- [3] Živanović, N. Lukić, S., *Reinženjering*, str.66-67, Panevropski univerzitet "Apeiron" Banja Luka, 2009.
- [4] Deming, E., *Out of the Crisiss*, pp.3, New York, 1993.
- [5] Lukić, S., Živanović, N., *Poslovni reinženjering*, str.67-68, Panevropski univerzitet "APEIRON", Banja Luka, 2009.
- [6] Živanović, N., *Kako do TQM-a?*, Zadužbina Andrejević, str.45, Beograd, 2000.