

# Jesu li obuka i usavršavanje zaista potrebni?



John Lodder  
M.A., MSc

Vrijeme je ekonomske krize. Mnoge tvrtke imaju problema, a neke teško preživljavaju. Moraju smanjiti troškove, ali koje?

U svakom slučaju, svaka tvrtka bi trebala zaštititi svoje vitalne dijelove. Važno je zadržati proizvodnju i prodaju na zadovoljavajućoj razini. Kako bi to osigurala, tvrtka mora imati dovoljno djelatnika. Općenito govoreći, nijedna tvrtka ne želi smanjiti broj djelatnika ako to zaista nije nužno. Svaka osoba koja je dobila otkaz se suočava s nesigurnom budućnošću, a vi to ne želite svojim djelatnicima. Ako neka tvrtka otpusti djelatnike ona istovremeno pokazuje tržištu da ne posluje dobro, što utječe na povjerenje kupaca i sudionika u poslovanju tvrtke. Unutar tvrtke to ima strašan učinak na povjerenje u tvrtku i na osjećaj sigurnosti kod djelatnika. To može umanjiti produktivnost tvrtke kroz nekoliko godina.

## Smanjenje troškova: djelatnici ili obuka i usavršavanje?

Dakle, bolje je ne otpuštati djelatnike, ali gdje onda smanjiti troškove? Logično je potražiti troškove koji nisu direktno nužni. Mnoge tvrtke smanjuju budžet za marketing, ljudske resurse te obuku i usavršavanje. Posljedica je ta da djelatnici nisu dovoljno educirani, ali svejedno zadržavaju svoj posao. Vodeći management često tako razmišlja. Tim argumentom otkupljuju svoj osjećaj krivnje. Osim toga, lako je prodati djelatnicima da u ovom trenutku nema dovoljno u budžetu za njihovo usavršavanje. Prilikom takvih odabira trebali biste se pitati što u stvarnosti dobivate od ulaganja u obuku i usavršavanje. Ne

vidimo uvijek rezultate nakon što je djelatnik prošao obuku, a ako i primijetimo napredak, nije uvijek jasno jesu li djelatnici stekli nove vještine zahvaljujući obuci ili svojim otkrićima kroz praksu. Teško je izmjeriti kako je djelatnik stekao nova znanja i vještine.

## Socijalni razvoj

U današnje vrijeme organizacije često režu troškove obuke i usavršavanja. To znači direktno umanjiti kvalitetu djelatnika, a indirektno smanjiti prihod. To nije mudra politika jer izostanak cjelokupnog ili znatnog dijela programa obuke rezultira manjom kvalitetom glavne poslovne aktivnosti (*core business*), a kupci to neće prihvatiti. Kupci će ići konkurentu koji nudi bolju uslugu i kvalitetu. *P* koji predstavlja *personal* je jedan od *P* u marketinškom miksu, ako ne i jedan od najvažnijih *P*. Ipak, uvijek je dobro kritički razmisliti o tome što je nužno, a što nije. Društvene promjene u posljednjem desetljeću također su promijenile ulogu i značenje obuke i usavršavanja. Ne tako davno tvrtke su nudile djelatnicima posao za cijeli život, a obukom djelatnika su razvijali nove vještine koje su bile primjenjive u njihovoj daljnjoj karijeri unutar iste organizacije. S razvojem tehnologije i strukturnih promjena u tvrtkama postaje sve važnije da djelatnici sami ulažu u sebe. Znanje se mijenja gotovo svakodnevno, a djelatnici moraju ići s tim u korak; vještine postaju sve važnije i moraju se redovito održavati obukom. Zbog smanjenja broja

djelatnika u tvrtkama, djelatnici nužno moraju biti fleksibilni i sposobni mijenjati zadatke i funkcije. Zbog toga je nužno da imaju obuku. No postoje različiti načini obučavanja i usavršavanja djelatnika. Odabir programa ovisi o ciljevima tvrtke i potrebama djelatnika.

## Učinkovit plan obuke

U slučaju odluke da se organizira obuka za djelatnike, u praksi se najčešće dogodi da obuka ne bude zadovoljavajuća. Kad se odlučite na organizaciju obuke, važno je da se pobrinete da obuka polučiti željene rezultate. Zato je potrebno poduzeti sljedeće korake: analizirati potrebu za obukom, odabrati obučavatelja i način obuke te ocijeniti obuku.

### 1 Analizirati potrebu za obukom

Ponekad se obuka organizira bez razmišljanja o tome je li ona zaista nužna. Često vidimo da managera zavede oglas za obuku vezanu za poboljšanje pružanja usluga kupcima. Manager pomisli da je to dobra ponuda, a poboljšanje pružanja usluga kupcima je uvijek dobra ideja. Međutim, ako manager nije informiran o tome kakvu obuku djelatnici trebaju, kako može znati da će vrijeme koji će oni provesti na obuci, umjesto da budu produktivni na svojim radnim mjestima, biti učinkovito iskorišteno? Možda djelatnici nemaju problema s pružanjem usluga kupcima ili možda obuka uopće nije nužna.

#### Što se želi postići?

Prije nego što odlučite poslati djelatnike na obuku, važno je proanalizirati potrebu za obukom. Prvo provjerite je li predložena obuka u skladu sa strategijom

i ciljevima organizacije (odjela) te je li obuka najbolje rješenje za postojeće probleme. Koliko će se od uložena vratiti? Na kraju provjerite koja bi znanja, vještine i/ili stavove djelatnici trebali usvojiti kako bi mogli ostvariti ciljeve organizacije.

#### Kakva je motivacija?

Prilikom analize potrebe za treningom, treba naravno misliti o motivaciji djelatnika. Ponekad već postoji dovoljno znanja, ali djelatnici nemaju dovoljno samopouzdanja ili vještina da primjene to znanje ili pak imaju dovoljno znanja i vještina, ali nemaju dovoljno podrške iz odjela ili postoji otpor prema provedbi. Treba shvatiti da u procesu obuke djelatnici ne usvajaju samo nova znanja i vještine, nego obično moraju napustiti uobičajene radne navike i ponašanje na koje su navikli. Moraju se odučiti od postojećeg ponašanja. Može proći dosta vremena do primjene nove vještine s punim povjerenjem i sigurnošću. U tom slučaju trener će trebati uložiti više truda u mijenjanje stava, nego u usvajanje novih znanja i vještina kod sudionika. Ta gledišta mogu pomoći u odluci treba li ponuditi obuku djelatnicima. Nadalje, to daje i prijedlog sadržaja obuke. Naravno, izuzetno je važno uklopiti u obuku i osobne potrebe djelatnika. Obuka za koju djelatnici smatraju da je beskorisna ne pridonosi motivaciji i promjeni. Stoga je uvijek najbolje uključiti neke djelatnike u donošenje odluke kako bismo dobili točne informacije i veći predanost.

### 2 Izbor trenera i vrsta obuke

Ako je jasno što se želi postići