
EFFECTIVE ORGANIZATIONAL TRAINING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

Sanja Nikolic

Ohridska banka, N.Macedonia, sanja.nikolic777@gmail.com

Ivan Blazhevski

Center for continuous professional education, N.Macedonia, ivanblazevski@yahoo.com

Abstract: We live in a time that is measured in seconds. Time for decision making almost does not exist as a category - everything is happening now and right away. Adaptation capacity becomes necessary for survival in a dynamic environment. For success it takes something more.

In the era of knowledge, the organization doesn't have an alternative solution, other than the development and application of the concept of knowledge management. Some studies in the developed economies show that today's organizations are increasingly investing in intangible property - research and development, employee education, etc., comparing to investments in tangible property. The main reason for increasing the importance of intangible property is that the new value in the organization is created with the knowledge, not with the material resources and routine work. Intellectual capital constitutes of the knowledge of employees - human resources. From the knowledge of employees, their skills and abilities depend on how the organization works, ie from the intellectual capital depends on the organization's competitive advantage.

The pressure on the free market and competition imposes the need of organizations to demand from their employees specific knowledge, skills and abilities to achieve the set goals. What an organization can do to have competitive employees that will be up to date with current developments in the environment is continuous learning through employee training.

Training is a process of acquiring the qualifications required to perform certain tasks. Not always held training achieves its goal, especially when it comes to training for "soft" skills. In organizations, the training would be done well, the evaluations would be excellent, but at a certain time, there would be no change in the behavior of the employees who were trained.

In order for the training to achieve the goals and be effective, ie. after the completion of the training the employees apply the acquired knowledge and skills, it is necessary for the (knowledge) managers to be actively involved in the processes before and after the training. Above all, proper planning and preparation for the training is necessary. This process involves determining the need for the training (knowledge gaps), setting the objectives of the training, and a preparation for the target group - the participants who would be trained. After the completion of the training, it is necessary to take the follow up activities, to monitor the application of the new knowledge in the organizational work. These follow up activities can be particularly useful in supporting the transfer: action plans, performance assessment, meetings, oversight consultations, and technical support.

Keywords: intellectual capital, competitive advantage, training, organizational knowledge

ЕФЕКТИВНА ОБУКА ЗА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

Сања Николиќ

Охридска банка, С.Македонија, sanja.nikolic777@gmail.com

Иван Блажевски

Центар за континуирана професионална едукација, С.Македонија, ivanblazevski@yahoo.com

Резиме: Живееме во време кое се мери во секунди. Време за одлучување речиси и да не постои како категорија – сè се случува сега и веднаш. Способноста за адаптација станува неопходна за преживување во динамичното окружување. За успех е веќе потребно нешто повеќе.

Во ерата на знаење, на организацијата не ѝ останува алтернативно решение, освен унапредување и примена на концептот менаџмент со знаење. Одредени истражувања во развиените економии покажуваат дека современите организации сè повеќе вложуваат во нематеријалната сопственост – истражување и развој, едукација на вработените итн., во однос на вложувањата во материјалната сопственост.¹⁴⁶ Главна причина за

¹⁴⁶ Sundać D., Švast N., „Интелектуални капитал - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, достапно на http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf (06.04.2013) p.34

зголемувањето на значењето на нематеријалната сопственост претставува тоа што нова вредност во организацијата се создава со помош на знаењето, а не со помош на материјалните ресурси и рутинската работа. Интелектуалниот капитал го сочинува знаењето на вработените – човечките ресурси. Од знаењето на вработените, нивните вештини и способности зависи како ќе работи организацијата, односно од интелектуалниот капитал зависи конкурентската предност на организацијата.

Притисокот на слободниот пазар и конкуренцијата наметнуваат потреба организациите да бараат од своите вработени специфични знаења, вештини и способности за остварување на зацртаните цели. Она што организацијата може да го направи за да има конкурентни вработени кои ќе бидат во тек со актуелните случувања во окружувањето е континуирано учење преку обука на вработените.

Обука претставува процес на стекнување на квалификации потребни за извршување на одредени задачи.

Не секогаш одржаната обука ја постигнува својата цел, особено кога се работи за обуки за „меки“ вештини. Во организациите се случува обуката да помине во најдобар ред, евалуациите бидат одлични, но по изнесно време да нема никаква промена во однесувањето на вработените кои биле обучени.

За да обуката ги постигне поставените цели и биде ефективна, односно вработени по завршувањето на обуката ги применуваат стекнатите знаења и вештини, потребно е менаџерите (на знаењето) активно да бидат вклучени во процесите пред и по одржување на обуката. Пред сè, потребно е соодветно планирање и подготовка за обуката. Овој процес подразбира утврдување на потребата за обуката (гаповите во знаењето), поставување на целите на обуката, како подготовка на таргет групата – учесниците закои е наменета обуката. По обуката, потребно е да се преземат т.н. “follow up” активности, односно да се следи примената на новостечените знаења во организациското работење. Следните “follow up” активности можат да бидат особено корисни во поддршка на трансферот: акциони планови, проценка на перформансите, состаноци, надзорни консултации и техничка поддршка.

Клучни зборови: интелектуален капитал, конкурентска предност, обука, организациско знаење

1.ВОВЕД

Живееме во време кое се мери во секунди. Време за одлучување речиси и да не постои како категорија – сè се случува сега и веднаш. Способноста за адаптација станува неопходна за преживување во динамичното окружување. За успех е веќе потребно нешто повеќе.

Во ерата на знаење, на организацијата не ѝ останува алтернативно решение, освен унапредување и примена на концептот менаџмент со знаење.

За концептот на менаџмент на знаење почнува да се пишува и зборува во деведесеттите години на минатиот век. Но, идејата за управување со знаењето е многу постара. Тоа се гледа преку бројни примери на организации кои постојат со децении и каде што знаењето се пренесува од генерација на генерација – постапки и практики во работењето, технолошки процеси, рецептури и сл.¹⁴⁷

Цел на секоја организација е да постигне одржлива конкурентска предност, бидејќи таа преку зголемените приходи овозможува раст и развој на организацијата. Конкурентската предност во современата економија е резултат на успешна употреба на интелектуалниот капитал.

2.ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ – ПРЕДУСЛОВ ЗА СТЕКНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ВО ЕРАТА НА ЗНАЕЊЕ

Одредени истражувања во развиените економии покажуваат дека современите организации сè повеќе вложуваат во нематеријалната сопственост – истражување и развој, едукација на вработените итн., во однос на вложувањата во материјалната сопственост.¹⁴⁸ Главна причина за зголемувањето на значењето на нематеријалната сопственост претставува тоа што нова вредност во организацијата се создава со помош на знаењето, а не со помош на материјалните ресурси и рутинската работа.

Интелектуалниот капитал претставува нова и релативно сложена економска категорија која ги опфаќа сите субјекти на работењето во организацијата кои не можат експлицитно да се искажат во традиционалните сметководствени извештаи. Овие субјекти се особено значајни за организацијата бидејќи тие создаваат нова, додадена вредност, а со тоа и влијаат врз долгорочната профитабилност и конкурентска способност на организацијата.

¹⁴⁷ Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. “What’s Your Strategy for Managing Knowledge”, Harvard Business Review, march-april, 1999 p.23

¹⁴⁸ Sundać D., Švast N., „Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, достапно на http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf (06.04.2013) p.34

Интелектуалниот капитал во организацијата го претставува вкупното знаење на вработените. Интелектуалниот капитал е специфична сопственост на организацијата, пред сè поради неговата неопипливост, што не е случај со зградите, земјиштето, опремата и сл. Интелектуалниот капитал го сочинува знаењето на вработените – човечките ресурси. Од знаењето на вработените, нивните вештини и способности зависи како ќе работи организацијата, односно од интелектуалниот капитал зависи конкурентската предност на организацијата.

Голем број организации и денес не посветуваат доволно внимание на овој нематеријален ресурс поради тоа што на него гледаат како на трошок на организацијата, а не како на инвестиција.¹⁴⁹ На тоа се надоврзува и неможноста интелектуалниот капитал да се измери или сметководствено да се следи.

Интелектуалниот капитал всушност претставува создавање на вредност преку практична примена на знаењето, односно способност на невидливата сопственост – знаењето се претвори во производи, услуги или процеси кои ќе ѝ донесат нова вредност на организацијата.

3. ОБУКА – ИНВЕСТИРАЊЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗНАЕЊЕ

Притисокот на слободниот пазар и конкуренцијата наметнуваат потреба организациите да бараат од своите вработени специфични знаења, вештини и способности за остварување на зацртаните цели. Исто така, вработените се соочуваат со променливото окружување и тие самите мораат да се менуваат според него како би биле конкурентни на пазарот на трудот. Она што организацијата може да го направи за да има конкурентни вработени кои ќе бидат во тек со актуелните случувања во окружувањето е континуирано учење преку обука на вработените.

Обука претставува процес на стекнување на квалификации потребни за извршување на одредени задачи. Обуката може да биде насочена кон развивање на „тврдите“ вештини на вработените како што се работа на определени компјутерски програми, изработка на одредени видови извештаи и сл. и развивање на „меки“ вештини на вработените како што се комуникација, лидерство, менаџмент и сл.

Обуката може да се спроведува за задоволување на различни потреби на организацијата.¹⁵⁰

- Потребна е и редовна обука – запознавање на вработените со тековните законски измени од доменот на работата
- Техничка обука – им овозможува на вработените ефикасно да ги извршуваат работните задачи
- Обука за интерперсонални односи и решавање на проблеми – се подобруваат работните односи во организацијата
- Обука за професионален развој и развој на кариерата – обезбедува долгорочна ориентација кон зголемување на способностите на индивидуите во организацијата

Истражувањата покажале дека обуката е неопходна во динамичното окружување и дека организациите почнале да го зголемуваат буџетот наменет за организација на обуки за вработените.¹⁵¹ Но, се наметнува прашањето, кој е ефектот на обуката и дали вложените средства во обуката ќе се повратат преку употреба на ново-стекнатите знаења од истата од страна на вработените? Дали и колку вработените ги применуваат ново-стекнатите знаења од обуката е предизвик кој се исправа пред менаџментот.

3.1. Причини за неуспех на обуката

Организациите почнуваат да одвојуваат значајни средства од буџетот за обука и тренинг на вработените. Целта на обуката е вработените да стекнат нови знаења и вештини со кои на организацијата ќе ѝ овозможат дополнителна вредност. Иако можеме да кажеме дека обуките стануваат сè повеќе „популарни“ во организациите, потребно е континуиран следење на ефектите од обуките.

Не секогаш одржаната обука ја постигнува својата цел, особено кога се работи за обуки за „меки“ вештини. Во организациите се случува обуката да помине во најдобар ред, евалуациите бидат одлични, но по изнесно време да нема никаква промена во однесувањето на вработените кои биле обучени. Зошто се случува тоа? Кои се причините вработените да не ги имплементираат ново-стекнатите знаења и вештини од обуката?

Некои од причините се следни:

- На обуката се гледа како на бенифиција. Во одредени организации вработените обуката ја перцепираат како дел од целокупниот „пакет“ на бенифиции кои одат со работното место, а не како

¹⁴⁹ Ibid

¹⁵⁰ Матис Л.Р., Цексок Х.Ц. „Управување со човечки ресурси“, превод на дванаесеттото издание, Магор, Скопје, 2010 стр.260

¹⁵¹ Tyler K. “Training Revs Up” HR Magazine, April 2005, p. 58-63

начин на стекнување и усовршување на своето знаење. Целта на обуката е да ја подобри перформансата на вработените, и таа плански треба да биде достапна за сите вработени во организацијата.¹⁵²

- Времето за обука е ограничено. Честа замка за неефективноста на обуката е краткото предвидено време за одржување на обуката. Вработените имаат долга листа на приоритети и задачи кои треба за ги завршат, па така на обуката неправедно се гледа како на нешто што не е директно поврзано со бизнисот, па затоа и се одвојува пократко време за нејзина реализација.¹⁵³
- Преопрететеност со информации. Поврзано со претходното, доколку времето предвидено за обука не е соодветно, учениците ќе имаат чувство дека се „бомбардирани“ со големо количество на информации, кои што нема да бидат во можност соодветно да ги запомант.
- Недостаток на планирање на обуката. Доколку содржината на обуката не биде прилагодена на нивот на знаење на учесниците, таа нема да биде соодветна а со тоа и неефективна.
- Учесниците на обуката не се запознаени за целите на обуката. Чест случај е вработените да присуствуваат на обука само заради тоа што менаџерот одлучил така, без да ги познаваат вистинските причини и потребата да бидат обучени за одредена тематика.
- Недостаток на интерес кај учесниците. Постојат обуки кои мораат да бидат спроведени согласно законската регулатива, а вработените истите ги чувствуваат како обврска со што нивниот интерес за стекнување на нови знаење опаѓа.
- Недостаток на буџет. Малите и средни претпријатие сè уште се борат со недостаток на буџетот кој треба да го одвојат за обука и развој на вработените.

На самиот крај, учесниците на обуката сметаат дека со завршување на обуката завршува целиот процес. Нивните менаџери не преземаат никакви активности во насока на евалуација/проверка на новостекнатите знаења и вештини и нивна примена, така ефектот од обуката останува непознат или препуштен на случаноста.

3.2. Ефективна обука – трансфер на знаењата во секојдневното работење

Добри програми за обука и развој им помагаат на организациите да ги задржат вистинските луѓе и да го зголеми профитот. Бидејќи битката за врвни таленти станува сè поостра, обуките за вработените и програмите за развој се поважни од кога било. Според Извештајот за учење на работното место од LinkedIn од 2019 година, 82% од професионалците за истражување и развој велат дека нивните менаџери активно го поддржуваат ангажирањето на вработените во професионалното учење, а 59% велат дека ќе трошат повеќе на нивниот буџет за учење на интернет.¹⁵⁴

За ефективна обука пред сè, потребно е да се направи соодветно планирање. Имено, потребно е да се направи годишен план за обуки и развој кој ќе произлезе од стратешките цели на организацијата поставени за таа година. Значи, обуките треба да бидат во функција на остварување на целите на организацијата.

Следно особено значајно е при планирање на секоја обука да се направи претходна проценка на потребата, како и нивото на знаење на таргет групата кој ќе учествува на обуката. Тука до израз доаѓаат вештините и знаењата на менаџерите или специјалистите за обуки и развој во проценка на нивото на знаење на учесниците и креирање на т.н. “tailor – made” (прилагодена) програма за обука.

Од самата проценка на потребата на обуката како и претходните предзнаења на учесниците, треба да се одбере најсоодветната форма во која ќе се одвива обуката. На пример, за одредени потреби и таргет група посоодветно е организирање на online/ e-learning обука, отколку обука во училиница.

Понатаму, секој менаџер треба да му објасни на својот тим како обуката ќе им помогне во секојдневната работа и што треба да придонесе за компанијата. Ако вработените разберат зошто обуката им е потребна, многу поверојатно е дека ќе бидат мотивирани за усвојување на нови знаења.

Следењето на обучените вработени по завршување на обуката или процес познат под поимот “follow up” е од големо значење за ефективноста на обуката. Истражувањата покажуваат дека организациската климата и

¹⁵² Dean R. Spitzer, Why training fails (<https://doi.org/10.1002/pfi.4150230704>), 29.03.2019

¹⁵³ <https://www.panopto.com/blog/why-employee-training-fails/>, 01.05.2019

¹⁵⁴ <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf> 01.05.2019

подршката на учесниците се особено важни за трансфер на знаењата.¹⁵⁵ Според Сакс и Белкорт (2006) организациите ретко вклучуваат активности на следење во нивните програми за обука. Покрај тоа, тие препорачуваат организациите да обезбедуваат силна подршка за учесниците пред и потоа обука. Сепак, многу организации не се сигурни како да го остварат тоа. Следните “follow up” активности можат да бидат особено корисни во подршка на трансферот: акциони планови, проценка на перформансите, состаноци, надзорни консултации и техничка подршка.

4.ЗАКЛУЧОК

Потребата за развој на вработените ќе продолжи со оглед на зголемените барања на организациите за зголемување на продуктивноста, да се одржи чекор со технолошкиот напредок, да се издржат конкурентските притисоци, да користи тимско донесување одлуки и решавање на проблемите, да се насочат процесите кон задржување на таленти. Промените во економските сили и глобализацијата, исто така, укажуваат на важноста на човечките ресурси и квалификувани “работници на знаењето” како клучен извор на одржлива конкурентна предност. Капацитетот на организациите да учат и да се адаптираат на промените е критична компонента на конкурентноста денес што ја наметнува потребата од континуирано учење и развој на човечките ресурси и организациското знаење.

Обука претставува процес на стекнување на квалификации потребни за извршување на одредени задачи. Организациите почнуваат да одвојуваат значајни средства од буџетот за обука и тренинг на вработените. Но, дали обуката секогаш ги дава посакуваните ефекти? Постопјат бројни причини поради кои обуките не ретко не ги даваат посакуваните резултати или не ја остваруваат целта, па така наместо да и донесат додадена вредност на организацијата, тие стануваат само уште една ставка во трошоците.

За да обуката ги постигне поставените цели и биде ефективна, односно вработени по завршувањето на обуката ги применуваат стекнатите знаења и вештини, потребно е менаџерите (на знаењето) активно да бидат вклучени во процесите пред и по одржување на обуката. Пред сè, потребно е соодветно планирање и подготовка за обуката. Овој процес подразбира утврдување на потребата за обуката (гаповите во знаењето), поставување на целите на обуката, како подготовка на таргет групата – учесниците закои е наменета обуката. По обуката, потребно е да се преземат т.н. “follow up” активности, односно да се следи примената на новостечените знаења во организациското работење. Исто така, особено значајно за успешна обука е креирање на организациска култура која ќе го поддржува трансферот на знаењето и ќе ги мотивира вработените на развој и придонес во организацијата.

ЛИТЕРАТУРА

Dean R. Spitzer, Why training fails (<https://doi.org/10.1002/pfi.4150230704>)

Drucker, P.F. (1999), “Managing oneself”, Harvard Business Review, Vol. 77, March-April

Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999) “What’s Your Strategy for Managing Knowledge”, Harvard Business Review, march-april

Harry J. Martin, (2010) “Improving Training Impact Through Effective Follow-Up: Techniques and Their Application”, Cleveland State University, Business Faculty Publications

<https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf> (01.05.2019)

<https://www.panopto.com/blog/why-employee-training-fails/>

Sundać D., Švast N., „Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, достапно на http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf

Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992), “Training and development in work organizations”, Annual Review of Psychology, Vol. 43

Tyler K. (2005), “Training Revs Up” HR Magazine, April

Матис Л.Р., Џексок Х.Џ. (2010) „Управување со човечки ресурси“, превод на дванаесеттото издание, Магор, Скопје

¹⁵⁵ Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992), “Training and development in work organizations”, Annual Review of Psychology, Vol. 43, pp. 399-441