

Anetta Der Radivojević¹
Metrika, Beograd

Stvaranje klime za prenos znanja i veština u radnoj organizaciji

Apstrakt: Trening i razvoj imaju potencijalnu korist za pojedinca, organizaciju i društvo u celini. Uspešan prenos (transfer) znanja i veština stečenih na treningu zavisi od nekoliko faktora. U ovom radu fokus je stavljen na dimenzije koje pogoduju uspešnom prenosu naučenog ili ga sprečavaju. Naglasak je na radnom okruženju u kome se dešava prenos, a ne na individualnim karakteristikama zaposlenih, dizajnu obuke i nivou učinka nakon treninga. Uticaj radnog okruženja ostvaruje se preko percepcije zaposlenih, to jest preko klime. Ovaj rad ukazuje na važnost podržavajuće klime za korišćenje i uspešan prenos naučenog sa obuke na svakodnevne izazove na poslu.

Ključne reči: trening, transfer znanja i veština, klima u kontekstu transfera.

Uvod

Trening i razvoj imaju potencijalnu korist za pojedinca, organizaciju i društvo u celini. Obuka, kao aktivnost koja je usmerena na ovladavanje određenim umešnjima, za posledicu ima razvoj i usavršavanje znanja i širokog repertoara veština kod zaposlenih, povećava njihove mogućnosti napredovanja na poslu, ili prelaz sa jednog odeljenja na drugo unutar ili između organizacija. Pojedinci koji su uspešno prošli trening obavljaju svoj posao brže i kvalitetnije, sa manje grešaka od onih kojima ti programi nisu bili dostupni. Stoga organizacije na trening gledaju kao na „isplativu investiciju“ i kao rezultat obučavanja kod zaposlenih očekuju smanjeni apsentizam i fluktuaciju, sigurnije radno okruženje i stvaranje većeg profita organizacije. Investiranje u znanje i razvoj ljudskih resursa značajni su i za društvo, pošto se kompetitivnosti nacije vezuje za repertoar znanja i veština koje poseduje (Arnold et al, 2006). Neke organizacije nisu spremne da izdvoje sredstva za dalje obrazovanje svojih kadrova. S druge strane, iako organizacije ulažu

¹ Anetta Der Radivojević je diplomirani psiholog, student doktorskih studija na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Radi kao rukovodilac projekta u Metrika d.o.o Beograd.

materijalna i druga sredstva u trening kadrova, javlja se dilema da li će zaposleni biti u prilici da primenjuju znanja i veštine stečene na treningu. Prepreke u uspešnom prenosu znanja i veština ogledaju se u okruženju koje nije podržavajuće i u primenljivosti naučenog na treningu zbog neadekvatnih tehničkih, tehnoloških i organizacionih uslova. Prema jednom istraživanju (Saks, prema: Burke & Hutchins, 2007), 40% učesnika treninga ne uspeva da primeni znanja na radnom mestu neposredno posle treninga, 70% njih posle godinu dana od završetka obuke i, na kraju, samo se kod 50% učesnika u treningu uočava poboljšanje organizacionih i individualnih performansi.

Zbog stalnih i turbulentnih promena tokom XXI veka, zahteva se prilagodavanje i fleksibilnost na tržištu rada i poslovanja, stalno učenje i usavršavanje znanja i veština koji više nisu privilegija rukovodećeg kadra ili želja najambicioznijih već nužna potreba da bi se moglo opstati na poslu i u tržišnoj utakmici. „Učenje je potrebno zbog:

1. Novih naučnih otkrića i brzih promena u proizvodnoj tehnologiji i sredstvima rada;
2. Dostignuća u oblasti informatike i primene računara, što danas na mnogim radnim mestima zahteva računarsku pismenost;
3. Sve veće intelektualizacije rada – porasla je potreba za mišljenjem i kreativnošću da bi se rad unapređivao u tehnološkom, organizacionom i svakom drugom pogledu;
4. Sve veće tržišne konkurencije u pogledu kvaliteta i cene koštanja robe i usluga jer u toj konkurenciji mogu opstati samo oni najposposobniji“ (Pajević, 2006).

Iako će sa završetkom treninga zaposleni poboljšati već postojeća ili steći nova znanja i nove veštine, ne znači da će ih primeniti povratkom na radno mesto. Uspešan transfer znanja i veština stečenih na treningu zavisi od nekoliko faktora, a u ovom radu fokusiraćemo se na dimenzije koje pogoduju uspešnom prenosu naučenog ili ga sprečavaju. Naglasak će se staviti na radno okruženje u kome se dešava prenos, a ne na individualne karakteristike zaposlenih, dizajn obuke i nivo učinka nakon treninga. Nakon pregleda literature koja je autoru bila dostupna primećuje se da se fokus u istraživanjima transfera znanja i veština pretežno stavlja na individualne karakteristike polaznika treninga, kao i na model intervencije, a ne na kontekst u kome se dešava prenos. Ovaj rad daje doprinos fondu naučnog saznanja iz oblasti transfera u našoj zemlji.

Trening

U domaćoj literaturi pojmovi trening, obrazovanje i razvoj često nisu precizno određeni. Važno je rešiti ovu terminološku zbrku kako bi čitalačka publika razumela pristup i teorijski okvir predmeta i problematike koji su ovde predstavljeni. U razjašnjavanju terminologije obrazovanja i treninga polazim od autorke Milosavljević koja daje sledeće određenje obrazovanja: „*Obrazovanje* podrazumeva sticanje opštih i savremenih stručnih znanja koja pojedinca osposobljavaju da bude uspešan u svom profesionalnom razvoju i da može da unapređuje kreativnim pristupom svoj posao“ (Milosavljević, 2008). Obrazovanje je, dakle, usmereno na individue i na njihove potrebe. *Trening* se može definisati kao aktivnost koja je usmerena na sticanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka (Orlić, 2005). Ovde je naglasak na poslu ili zadatku, to jest na potrebama organizacije. Trening je po svom sadržaju uži od pojma obrazovanja. Jasna granica između obrazovanja i treninga može se povući po kriterijumima cilja, perioda i sadržaja (Attwood & Dimmock, prema: Milosavljević, 2008). Po kriterijumu cilja, obrazovni ciljevi su usmereni na potrebe pojedinca i društva u celini, dok ciljevi treninga predstavljaju specifično ponašanje koje će radnike učiniti efikasnijim u njihovim poslovima. Obrazovanje je generalno dugotrajan proces, dok trening može trajati i vrlo kratko, posebno kada je reč o specifičnim veštinama. Ako posmatramo razlike u sadržaju, uočićemo da se u fokusu obrazovanja nalaze vrlo raznovrsni fenomeni, dok su programi treninga usko specifični i odnose se na pojedine situacije na radnom mestu.

Osnovno svojstvo treninga jeste to da je usmeren ka savladavanju konkretnih umeća koja će omogućiti što uspešnije izvršenje određenog posla i zadatka. Dakle, ishod treninga u organizaciji podrazumeva sticanje, a i primenu znanja i veština (Milosavljević, 2008). Ova definicija nagoveštava sledeću važnu oblast koja će biti razmatrana, a to je transfer, prenos ili primena naučenog.

Transfer znanja i veština sa treninga u organizaciji

Transfer znanja i veština sa treninga spada u psihološko određenje *transfer učenja*. Prvobitna definicija transfera učenja glasi „prenošenje dejstva ranijeg učenja na kasnije učenje ili aktivnost“ (Trebješanin, 2000). Danas dominira savremeni pristup određenju transfera koji naglasak stavlja na razumevanje naučenog, kao i prenošenje opštih principa, ideja i metoda iz jedne situacije na rešavanje problema u nekoj drugoj (Trebješanin, 2000). Ova definicija je prihvatljiva za transfer znanja i veština sa treninga ako imamo na umu da su zadaci na poslu pretežno

problemski orijentisani. Transfer sa obuke možemo odrediti kao stepen do kog polaznici treninga (*trainees*) primenjuju na poslu znanja, veštine, ponašanje i stavove koje su stekli na treningu (Holton et al., 1997). Transfer sa treninga dešava se kada prethodna znanja i/ili sposobnosti utiču na način na koji se novostečena znanja i veštine uče i izvršavaju (Taylor, prema: Hatala & Fleming, 2007). Na ovaj fenomen može se gledati kao na „partnerstvo“ između polaznika, voditelja treninga, menadžera i supervizora i njihovo interakcijsko delovanje jeste ključ uspeha transfera znanja i veština sa treninga (Brod & Newstrom, prema: Hatala & Fleming, 2007).

Tradicionalno određenje konstrukta transfera naučenog sa treninga uključuje *karakteristike polaznika treninga* (sposobnosti, ličnost i motivacija), *dizajn treninga* (principi učenja, redosled, sadržaj treninga) i *radno okruženje* (podrška, mogućnost korišćenja) (Baldwin & Ford, 1988)². Holton u svom konceptualnom modelu navodi sledeće faktore koji utiču na transfer: karakteristike polaznika treninga, motivacija, radno okruženje i sposobnosti. U dimenzije *individualnih svojstava* polaznika ubrajaju se spremnost individue za učenje, samoeфикаsnost, dok *motivacioni konstrukt* uključuje motivaciju za transfer, trud koji se ulaže u transfer, očekivanja o performansama³, performanse i očekivanja o ishodima učenja. Konstrukt *radno okruženje* „odnosi se na vežbanje izvođenja radnji, na podršku i sankcije od strane kolege i supervizora, otpornost ili otvorenost na promene, pozitivne i negativne lične ishode (Lim & Morris, 2006), dok se *sposobnosti* odnose na mogućnost ličnih kapaciteta za transfer, percipirana sadržajna validnost i dizajn treninga“. Zajedničko za Baldwin i Fordov i Holtonov model je to što je u određenju radne sredine, koja pogoduje prenosu, fokus na podršci kolega i supervizora koji imaju jak uticaj na to da li će transfer znanja imati mogućnost da se pojavi. Holtonov model, za razliku od Baldwin i Fordovog, u konstrukt radnog okruženja uključuje ne samo pozitivan, nego i negativan pol podrške od strane kolega i supervizora, odnosno sankcije.

Radno okruženje ostvaruje svoj uticaj na prenos naučenog sa treninga na posao preko organizacione klime. Među istraživačima klime ne postoji slaganje oko njenog konceptualnog određenja. Pregled dosadašnjih radova daje tri ne sasvim različita pristupa definisanju i merenju organizacione klime koji predstavljaju kombinaciju objektivističke, subjektivističke operacionalizacije i poimanja klime kao organizacijskog ili individualnog svojstva. U okviru objektivističkog pristupa klima se javlja kao sinonim za organizacionu situaciju. Za ovaj pristup

² Zajednički naziv za ove dimenzije u originalnom Baldwin i Fordov modelu jesu inputi. Ovaj model identifikuje tri komponente procesa transfera: inputi, ishodi i uslovi za transfer, pošto su inputi komponenta koja igra ulogu u prenosu naučenog, u daljem radu fokusiraćemo se samo na njih.

³ Performanse se odnose na krajnje rezultate jedne aktivnosti (Robbins & Coulter, 2005).

karakteristično je određenje klime kao skup relativno trajnih karakteristika koje opisuju organizaciju, razlikuju jednu organizaciju od druge i utiču na ponašanje njenih članova (Forehand & Gilmera, prema: Sušan, 2005). U drugu grupu spadaju definicije koje klimu i dalje posmatraju kao organizaciono svojstvo, ali je operacionalizuju subjektivnim merama. Litwin i Stringerova (1968) definicija klime kao skup merljivih karakteristika radne sredine direktno ili indirektno opažanih od ljudi koji žive i rade u toj sredini a koji utiču na motivaciju i ponašanje jeste primer određenja klime u okviru druge grupe definicija.

Treći pristup klimu određuje kao subjektivno i individualno svojstvo njenih članova, odnosno posmatra je kroz percepcije ili interpretacije okoline koje su za pojedinca značajne, a pomažu mu u shvatanju okoline i pružaju osnovu za ponašanje u njoj (Schneider, prema: Sušan, 2005). Zajedničko za većinu definicija jeste to da je klima percepcija, doživljaj sredine i njenih pojava i aktera od strane individue ili grupe pojedinaca.

U skladu sa gore navedenim, u ovom radu organizaciono (radno) okruženje se ne izjednačava sa pojmom klime ili načinom na koji se reaguje na zahteve sredine, nego je „interpretativan ili perceptivni medijum (Kopelman, Brief & Guzo, prema: Holton et al, 1997) preko čega radno okruženje utiče na stavove i ponašanje na poslu“. Za potrebe ovog rada prihvatljiva je definicija prema kojoj se organizaciona klima odnosi na percepciju radne sredine zaposlenih, na njene socijalne, psihološke i političke karakteristike i interpersonalnih odnosa koji utiču na ispunjenje radnih zadataka unutar jedne specifične organizacije (Denison, prema: Hatala & Fleming, 2007).

Lim i Morris (2006) navode da se važan podskup ovih percepcija organizacione klime odnosi na transfer znanja i veština sa treninga, tzv. organizaciona klima u kontekstu transfera (*transfer climate*). Te percepcije su jedinstvena svojstva koja utiču na motivaciju individue i na ponašanja koja se tiču transfera znanja i veština sa treninga (Baldwin & Ford, 1988). Rouiller & Goldstein (Hatala & Fleming, 2007) dali su šire određenje klime u vezi sa transferom koji se kao konstrukt odnosi na one organizacione podrške i ograničenja koja imaju uticaj na to da li će zaposleni ono što su naučili u jednom okruženju (situaciji treninga) potencijalno koristiti u drugoj situaciji (poslu). Nadalje, drugi istraživači koristili su pojam klime u kontekstu transfera s ciljem da opišu individualne percepcije strukture socijalne podrške koja postoji unutar organizacije i koja se manifestuje u obliku podrške od strane kolega, supervizora i same organizacije (Cheng & Ho, prema: Hatala & Fleming, 2007). Ova definicija u određenju klime polazi sa stanovišta onih elemenata koji pospešuju transfer, a ne i onih koji ga inhibiraju. Holton i saradnici (1997) smatraju da klima u kontekstu transfera obuhvata individualne *percepcije* o podršci supervizora, nivo podrške od strane kolega, sankcije

supervizora, pozitivne ili negativne lične ishode koji proizlaze iz primene znanja sa treninga na poslu (Hatala & Fleming, 2007). Zbog sveobuhvatnosti definicije klime u vezi sa transferom (pospešujućeg i inhibirajućeg aspekta), koju nude Holton i saradnici (1997), autor ovog rada opredeljuje se za njihovu definiciju.

Dimenzionalnost klime za transfer

Različito određenje klime u kontekstu transfera upućuje nas na njenu dimenzionalnost, odnosno složenost strukture. Većina autora polazi od pretpostavke da je različite socijalne sredine moguće opisati pomoću ograničenog broja istih ili sličnih dimenzija ili faktora klime, tako da dimenzije koje opisuju organizacionu klimu mogu da nam posluže kao polazna osnova za identifikaciju faktora klime za transfer znanja i veština sa treninga. Litwin i Singer (1968) polaze od devet faktora klime, ali kasnija istraživanja upućuju na to da se većina empirijski dobijenih faktora klime može grupisati u četiri skupine: (1) podrška i facilitacija rukovodilaca, (2) stres povezan sa ulogom i nedostatkom harmonije, (3) izazovnost posla i autonomija i (4) kooperacija, toplina i prijateljstvo u radnoj grupi (James & James, prema: Sušan, 2005).

Rouiller i Goldstein (1993) predložili su konceptualni okvir za određenje dimenzionalnosti klime u kontekstu transfera. Ovi autori su smatrali da se „klima za transfer“ sastoji od dva tipa pokazatelja (*cues*) na radnom mestu: (1) situacija i (2) posledice/ishodi. Prva grupa pokazatelja podseća polaznike treninga na to šta su učili ili im pruža priliku da pokažu ono što su naučili (Holton et al, 1997). U situacione pokazatelje ubrajaju se: cilj, socijalni pokazatelji, pokazatelji koji se odnose na zadatak i oni koje se odnose na samokontrolu, a u pokazatelje ishoda/posledice: pozitivna i negativna pojačanja, kazna i nepostojanje povratne informacije. Ovaj drugi set pokazatelja odnosi se na ishode u vezi s poslom i utiče na stepen transfera naučenog (Holton et al, 1997). Većina istraživača u određenju strukture klime polazi od Rouiller i Goldsteinovog (1993) koncepta klime u kontekstu transfera znanja (Holton et al, 1997; Machin & Fogarty, 2004). Holton i saradnici (1997) validirali su osmofaktorsku strukturu klime Rouiller i Goldstein (1993) i dobili drugačiju faktorsku strukturu klime u vezi sa transferom znanja i veština sa treninga koje čine sledeće dimenzije: podrška od strane supervizora, mogućnost korišćenja (*opportunity to use*), podrška kolega, sankcije supervizora, pozitivni lični ishodi, negativni lični ishodi i otpor. U daljem tekstu sledi opis svake dimenzije prema Holtonu i saradnicima (1997).

1. Podrška supervizora se odnosi na stepen do kojeg on jača i podržava upotrebu naučenog u poslu pomoću postavljanja ciljeva korišćenja

- naučenog, pružanja pomoći i korišćenja pozitivne povratne informacije.
2. Mogućnost za korišćenje je mera u kojoj su polaznicima obezbeđeni ili dati resursi i zadaci koji će im omogućiti da koriste svoje nove veštine na poslu kao što su, na primer: dostupnost opreme, finansijska sredstva, materijali i zalihe i druge neophodne informacije.
 3. Podrška kolega meri stepen do kojeg oni jačaju i podržavaju upotrebu naučenog u poslu pomoću postavljanja ciljeva, korišćenja naučenog, pružanja pomoći i korišćenja pozitivne povratne informacije i obezbeđivanja opreme slične onoj koja je korišćena na treningu.
 4. Sankcije supervizora većinom se odnose na negativne reakcije supervizora ukoliko se ne dešava transfer naučenog sa treninga na posao i mogu biti: indiferentnost prema upotrebi treninga, negativna povratna informacija, aktivno suprotavljanje upotrebi obuke, nepostojanje povratne informacije itd.
 5. Pozitivni lični ishodi ukazuju na stepen do kog primena znanja i veština stečenih na obuci dovodi do pozitivnih ishoda na poslu ili koristi za pojedinca (poput rasta prihoda, razvoja karijere i napredovanja).
 6. Negativni lični ishodi odnose se na stepen do kog primena naučenog na poslu dovodi do negativne posledice za pojedinca i uključuju opomene, zaobilaznje pojedinca kod povišica i sl.
 7. Otpornost se odnosi na stepen u kome su preovlađujuće grupne norme percipirane kao obeshrabrujuće za primenu novih veština (npr. ismevanje kolega kod korišćenja novih znanja i veština).

U nekim radovima klima u kontekstu transfera i njegove dimenzije poput podrške, sankcije i mogućnosti primene naučenog na kontekst posla tretiraju se odvojeno (Arnold et al, Burke & Hutchins, 2007). U ovom radu, zbog veće obuhvatnosti i važnosti ove problematike, prihvaćen je takav konceptijski pristup. U sledećem odeljku autor će se prvo osvrnuti na dimenzije klime kao na odvojene entitete (individualni nivo), a nakon toga na skup pojedinačnih dimenzija koje su zajednički predstavljene pod okriljem klime povezane sa transferom znanja i veština sa obuke (agregirani nivo) i rezultata ili ostvarenosti pojedinih trening programa.

Istraživanja klime u kontekstu transfera

Uloga supervizora i kolega u prenosu znanja i veština sa obuke potvrđena je u istraživanjima koja su kvantitativno ali i kvalitativno orijentisana. Istraživači su identifikovali nekoliko postupaka supervizora koji ohrabruju transfer naučenog: diskusija o naučenom, učešće u trening programu, podrška, ohrabrivanje i savetovanje učesnika treninga kako da primene znanje i veštine koje su stekli na obuci. Lim i Johnson (2002, prema Burke & Hutchins, 2007) naveli su da diskusija o naučenom sa supervizorima, njihovo učešće u trening programu i pozitivna povratna informacija jesu najčešći oblici podrške koji su pozitivno uticali na transfer naučenog na treningu na posao. Suprotan pol dimenzije podrške jesu sankcije od strane supervizora. Nepostojanje podrške utiče na nivo motivisanosti za učešće u obuci. Naime, Mathieu, Tannenbaum i Szalas (Rus-Eft, 2002) ukazuju da polaznici koji su izveštavali o nepostojanju podrške poput nedostatka vremena, opreme i resursa, ispoljavaju niži nivo motivacije za učenjem od samog početka treninga.

Nekoliko studija izveštava o većem pozitivnom efektu podrške od strane kolega nego supervizora (Facteau et al, Chiaburu & Mariniova, prema: Burke & Hutchins, 2007). Takođe, efekti podrške kolega bili su dugotrajniji od efekata podrške od strane supervizora. Hawley i Bernard (Burke & Hutchins, 2007) pronašli su da umrežavanje sa kolegama i razmena ideja o sadržaju treninga pospešuje i učvršćuje transfer veština nakon šest meseci od održavanja obuke.

Od mogućnosti primene novih znanja i veština sa treninga na posao zavisi pojava pozitivnog transfera. Istraživanja su pokazala da (ne)mogućnost demonstracije nove veštine jeste najznačajnija prepreka pojave uspešnog transfera sa treninga (Clarke, Lim & Johnson, prema: Burke & Hutchins, 2007). Da bi se osigurala šansa za primenu, menadžeri treba da razmotre mogućnost modifikacije radnog opterećenja zaposlenih kako bi mogli da uvežbavaju nove veštine na poslu i da dalje poboljšavaju rezultate transfera (Machin & Fogarty 2004).

Kad je reč o odnosu multidimenzionalnog konstrukta klime i transfera naučenog, istraživanja ukazuju na umeren iznos koeficijenta korelacije 0.37, koji je dobijen između klime u kontekstu transfera i transfera znanja i veština sa obuke na radno mesto (Colquitt et al, prema: Arnold, 2006). Klima u kontekstu transfera u empirijskim istraživanjima ima posredan ili neposredan uticaj kao moderator varijabla između individualnih i organizacionih karakteristika i transfera (npr. Burke & Baldwin, prema: Burke & Hutchins, 2007). Na osnovu ostvarenog uticaja prikazaće se empirijska istraživanja u ovom radu.

U istraživanju klime mnogi autori (Tracey et al, Holton et al, Machin & Fogarty, 2004) pošli su od Rouiller & Goldsteinovog (1993) konstrukta klime,

od situacionih pokazatelja „koji služe da podsete polaznike treninga, ili da im obezbede mogućnosti da koriste znanja sa obuke, i ishoda koji utiču na spremnost polaznika da i dalje koriste svoje veštine“. Machin i Fogarty (2004) želeli su da ispituju strukturu klime koja pogoduje transferu znanja i veština sa treninga, kao i da li su neke od dimenzija konstruktata klime Rouiller i Goldstein (1993) direktno povezane sa motivacijom za prenos i intervencijama, ili je ova veza posredovana drugim konstruktima poput samoeфикаsnosti ili afektivnom strukturom grupe⁴. Dimenzije koje su nazvali pozitivna i negativna klima u kontekstu transfera predstavljaju značajne faktore konstrukta klime iako između njih postoji povezanost (Machin & Fogarty, 2004). Kontrolišući afektivnu strukturu grupe nijedna dimenzija klime nije bila povezana sa samoeфикаšnošću koja je bila izmerena pre treninga, dok je samo pozitivno pojačavanje kao dimenzija klime bilo povezano sa motivacijom izmerenom pre treninga. Nijedna dimenzija klime nije bila povezana sa namerama implementacije znanja sa treninga (Machin & Fogarty 2004).

Tracey i saradnici (Machin & Fogarty 2004) pokušali su da ponove ali i da prošire istraživanja Rouiller i Goldstein (1993) koristeći dimenzije klime i kulture kontinuiranog učenja u organizaciji. Rezultati njihovih istraživanja pokazuju da je klima bila povezana sa ponašanjem posle povratka sa treninga (Burke & Hutchins, 2007). Od dimenzija klime, socijalna podrška se pokazala kao najznačajniji prediktor, odnosno veća percipirana podrška od strane supervizora i kolega povećaće verovatnost transfera znanja. U prilog ovoj konstataciji idu i istraživanja Richman-Hirsch (2001), kojima je ustanovljeno da je izvesnije da će polaznici treninga koji su percipirali klimu kao podržavajuću primeniti naučene veštine na treningu nego oni koji klimu ne percipiraju kao podržavajuću.

Sledeća istraživanja pokazuju ulogu posrednika klime koja se ostvaruje na dva načina – direktno i indirektno (Mathieu & Martineau, prema: Machin & Fogarty, 2004): „Prvo, direktan efekat se ostvaruje utičući na polaznike mogućnosti da obavljaju zadatke za koje su obučeni i kroz nivo podrške i ohrabrenje koje dobijaju od supervizora i od svojih kolega. Drugi način je kroz indirektan uticaj na trening i na ishode treninga kroz nivo motivacije polaznika pre treninga“ (Machin & Fogarty 2004). Dakle, možemo zaključiti da klima, kao deo okruženja, jeste važan prediktor uspeha trening programa.

Quiñones (Burke & Hutchins, 2007) podržava ideju da klima utiče na rezultate treninga i na transfer kroz uticaj na individualne varijable polaznika poput motivacije i samoeфикаsnosti. Colquitt et al. (Arnold, 2006) u svojoj metaanalizi motivacije za prenos pronašao je podršku za direktan i indirektno uticaj klime

⁴ Afektivna struktura grupe jesu „uzajamni emocionalni odnosi privlačenja i odbijanja koji postoje među članovima i podgrupama jedne socijalne grupe“ (Trebješanin, 2000).

na transfer znanja sa treninga. Istraživanja Burke & Baldwin (1999) i Richman-Hirsch (2001) sugerišu da je poželjno da se proceni klima pre treninga u nadi da poboljša primenu veština (prema Burke & Hutchins, 2007). Klima posreduje u odnosu korporativne kulture organizacija koje uče (*learning organizations*) i percepcije njene inovativnosti od strane zaposlenih (Bates & Khasawneh, prema: Burke & Hutchins, 2007), što pokazuje da klima ima uticaj i na druge dimenzije van trening programa. Istraživanja Bennett i saradnika (1999) pokazuju interve-nišuću ulogu klime u kontekstu transfera između percepcije vezane za promene i dobiti od treninga vezanog za upravljanje totalnim kvalitetom (*Total Quality Training*). Zaposleni kojima je bila onemogućena primena znanja sa treninga pokazali su statistički značajno manju orijentaciju prema potrošačima, dok su oni koji su smatrali da je okruženje bilo od pomoći pokazali značajniju orijentisanost na potrošače i na njihove potrebe (što je bio cilj obuke) nego zaposleni koji nisu učestvovali u obuci.

Ove dimenzije (konstrukti) klime mogu da poboljšaju ali i da umanje prenos znanja i veština kada npr. ne postoji podrška kolega i supervizora. S druge strane, sva prikazana istraživanja fokusiraju se na transfer znanja sa stanovišta pojedinca (kako zaposleni percipira pojedinačne podrške/sankcije od strane supervizora i kolega) a ne sa grupnog ili organizacionog stanovišta. Počelo je sa istraživanjem organizacione podrške kao varijable koja može da poveća verovatnost pojavljivanja transfera naučenog (Cromwell & Kolb, London & Flannery, prema: Hatala & Fleming, 2007). U literaturi koja je bila dostupna autoru ovog rada nema mnogo istraživanja u kojima se eksplicitno proučavaju barijere u transferu, a pre svega ne sa relacionog stanovišta. Sledeći pasusi posvećeni su takvom modelu.

Jedan od modela koji omogućuje identifikaciju barijere transfera znanja sa treninga pomoću otkrivanja socijalne mreže među zaposlenima jeste analiza socijalne mreže (*Social Network Analysis*⁵) (Hatala & Fleming, 2007). SNA metoda smatra se korisnom za analiziranje mreže svojstava unutar organizacionog konteksta i smatra se sredstvom za pravljanje „obrisa“ socijalnih odnosa unutar radne organizacije u kojoj se odvija prenos znanja i veština (Hatala, prema: Hatala & Fleming, 2007). Interpersonalni odnosi koji se ispituju pomoću ove metode obuhvataju osećanja koja ljudi imaju jedni prema drugima, razmenu informacija i strukturu moći. Za tumačenje interpersonalnih mehanizama i socijalnih struktura koje postoje među elementima (npr. male grupe, različita odeljenja unutar organizacije i sl.) u interakciji koristi se teorija socijalne mreže (Wasserman & Faust, prema Hatala & Fleming, 2007). Postoje dva načina anlike unutar SNA:

⁵ U daljem tekstu korišćiće se skraćenica termina: SNA.

(1) analiza mreže pojedinaca (*ego network analysis*) i (2) celokupna analiza mreže (*complete network analysis*). Prva tehnika fokusira se na određenog pojedinca koji je jedini iz radnog okruženja učestvovao na treningu i na ljude s kojima je on/ona u interakciji (npr. dobavljači, potrošači, konkurencija), kao i na njegove interpersonalne odnose sa tim ljudima, dok se druga tehnika bavi odnosima među grupama unutar cele organizacije ili cele radne grupe unutar jednog odeljenja koje uključuje menadžere, supervizore i pojedince unutar organizacije (Hatala & Fleming, 2007).

Primena ove metode za merenje klime ogleda se u mogućnosti obezbeđivanja empirijski dobijene mere radnog okruženja organizacije fokusiranjem se na svojstva veze između osoba (Scott, prema: Hatala & Fleming, 2007). SNA čini klimu vidljivom otkrivanjem relacione barijere koja postoji u strukturi radne grupe i koja utiče na percepciju članova u mreži. Takođe, ova metoda omogućuje identifikaciju ključnih zaposlenih koji su u poziciji da utiču direktno ili indirektno, pozitivno ili negativno na klimu u kontekstu transfer znanja i veština. Na osnovu tih saznanja moguće je napraviti strategije koje bi povećale verovatnoću javljanja pozitivnog prenosa znanja i veština sa treninga. Prednost primena SNA u odnosu na tradicionalne modele je ta što on ne istražuje doprinos individue u ostvarenju transfera naučenog, nego doprinosi relacijskim odnosima koji povećavaju verovatnoću javljanja pozitivnog prenosa znanja i veština.

Autori Hatala i Fleming (2007) identifikovali su moguće pravce razvoja budućih istraživanja odnosa klime i transfera znanja i veština sa treninga sa relacionog stanovišta. Zadatak budućih istraživanja je da odgovore na pitanja o tome: (1) koji je nivo interakcije neophodan unutar radne grupe da bi se desio prenos znanja i veština sa treninga na posao, (2) da li i kako male klike (grupe) unutar šireg radnog okruženja utiču na transfer naučenog i (3) da li su formalne ili neformalne grupe pogodnije za prenos transfera. Takođe, u narednim istraživanjima trebalo bi posvetiti pažnju brzini sticanja znanja i zadržavanju znanja koje su zaposleni stekli na nekom od treninga.

Preporuke

Nalazi gore prikazanih istraživanja imaju implikacije za trenere⁶, supervizore (menadžere) i profesionalce iz sektora za ljudske resurse. Uloga trenera prvenstveno se ogleda u identifikaciji potrebe zaposlenih za treningom, u izradi adekvatnog dizajna programa obuke u skladu sa tehničkim i tehnološkim mogućnostima radnog mesta kako bi se osiguralo povećanje verovatnoće javljanja transfera naučenog na

⁶ Osoba koja podučava polaznika određenim veštinama i znanjima.

realan kontekst posla. Saradnici zaduženi za trening treba aktivno da saraduju sa drugim profesionalcima iz sektora za ljudske resurse kako bi se što veći broj zaposlenih iz različitih delova organizacije uključio u različite trening programe.

Uloga supervizora i menadžera je strateška i zahteva aktivno učešće u svim fazama razvoja i implementacije trening programa. Jedan od zadataka menadžera je procena organizacione klime pre i neposredno posle implementacije programa obuke. Bennett et al. (1999) navodi da strateška procena klime u kontekstu transfera doprinosi: (1) boljem usklađivanju timova koji su nespremni za transfer, (2) efektivnoj superviziji i podršci menadžera za primenu novog znanja i novih veština sa treninga kod zaposlenih i (3) većoj odgovornosti trenera za efikasnost programa. Dakle, možemo zaključiti da aktivnosti pre odvijanja same obuke imaju za cilj povećanje spremnosti i uključenosti svih aktera trening procesa i osiguranje koristi od treninga. Ovi ciljevi se mogu ostvariti odgovarajućim postupcima menadžera: (1) kreiranje politike i kulture u organizaciji kojima se ističe važnost učenja i sticanja znanja, (2) promovisanje i ohrabivanje primene naučenog na kontekst posla kroz adekvatan sistem kompenzacije, (3) izdvajanje materijalnih i drugih neophodnih sredstava za uspešno izvođenje i implementaciju treninga koji su u skladu sa organizacionim ciljevima i (4) menadžeri svojim aktivnim učešćem treba da budu primer drugima u organizaciji (Bennett et al, 1999). Pored neposrednog uticaja, procena klime u kontekstu transfera može da doprinosi jačanju timskog duha, zavisnosti pojedinca od drugih članova radne organizacije, nagrađivanje ne samo individualnog nego i kolektivnog učinka. Pored svih tih preventivnih mera od strane trenera, supervizora i menadžera neretko dolazi do slabog efekta treninga, odnosno prenosa novostečenih znanja i veština sa obuke na posao. Za identifikaciju prepreka uspešnog transfera naučenog može da nam posluži SNA metoda, koja je detaljno opisana na prethodnim strana rada. Uloga ovog postupka je u otkrivanju nepodržavajuće klime za transfer koji se očituje u nepostojanju podrške od strane kolega i supervizora. SNA omogućava da se otkriju i prepreke u odnosima između polaznika treninga i značajnih drugih iz njegovog radnog okruženja (npr. supervizor i klijenti), i ono što je još značajnije, barijere u interpersonalnim i međuzavisnim odnosima na nivou veće grupe pojedinaca. Identifikacija prepreka je važna za savladavanje početnog otpora i straha polaznika treninga od neuspeha i nemogućnosti implementacije novog znanja i novih veština.

Supervizori takođe mogu biti izvori barijere transfera ukoliko usled nepostojanja ličnog iskustva i doživljaja dobiti od trening programa nemaju dovoljno znanja i svesti o tome da pružaju podršku zaposlenima (Hatala & Fleming, 2007). Za ostvarenje ciljeva treninga neophodan je udruženi napor individue i organizacije i svest o tome da postoji preklapanje između potrebe pojedinca za

novim znanjem i veštinama i potreba organizacije da koristi stečeno znanje i veštine za unapređenje njenih performansi na tržištu poslovanja.

Zaključak

U XXI veku organizacije treba stalno da se prilagođavaju izmenjenim tržišnim uslovima i potrebama. Kontinuirano učenje i znanje koje se stiče kroz odgovarajuće formalne i neformalne obuke osnovni su resursi i izvor konkurentske prednosti preduzeća. Pored pojedinaca, i organizacija treba da ima sposobnost da uči i da stiče znanje. Izrada tzv. „organizacija koje uče“ podrazumeva dizajniranje takve organizacione strukture, organizacione kulture i klime, i praksi upravljanja ljudskim performansama kojima se podržavaju naponi organizacije da kreira i koristi znanje u sticanju konkurentske prednosti. Ovaj rad ukazuje na važnost klime koja je podržavajuća za uspešan prenos i korišćenje naučenog sa obuke na svakodnevne izazove na poslu.

Reference

- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., & BURNES, B. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the Workplace*. Harlow: Pearson Education.
- BALDWIN, T. T., & FORD, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- BENNETT, J. B., LEHMAN, W. E. K., & FROST, J. K. (1999). Change, Transfer Climate and Customer Orientation: A Contextual model and Analysis of Change-driven Training. *Group & Organization Management*, 24(2), 188-216.
- BURKE, L. A., & HUTCHINS, H. M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- HATALA, J. P., & FLEMING, P. R. (2007). Making Transfer Climate Visible: Utilizing Social Network Analysis to Facilitate the Transfer of Training. *Human Resource Development Review*, 6 (1), 33-63.
- HOLTON E. F, BATES, R.A., SEYLER, D.L., CARVALHO, M. B. (1997). *Toward Construct Validation of Transfer Climate Instrument*. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- LIN, D. H., & MORRIS, M. L. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115.

- MACHIN, M. A., & FOGARTY, G. J. (2004). *Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. International Journal of Training and Development*, 8(3), 222-236.
- MILOSAVLJEVIĆ, G. (2008). *Trening i razvoj*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- ORLIĆ, R. (2005). *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zoran Damjanović i sinovi.
- PAJEVIĆ, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. (2005): *Menadžment*. Beograd: Data status.
- RUSS-EFT, D. (2002). A Typology of Training Design and Work Environment Factors Affecting Workplace Learning and Transfer. *Human Resource Development Review*, 1(45), 45-65.
- TREBJEŠANIN, Ž. (2000). *Rečnik psihologije*. Beograd: Stubovi kulture.
- SUŠANJ, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Anetta Der Radivojević⁷
Belgrade

Creating the Environment for the Transfer of Knowledge and Skills in the Work Organisation

Abstract: The individual, organisation and the society as a whole can potentially benefit from training and development. Successful transfer of knowledge and skills acquired in training depends on several factors. In this paper the focus is on the dimensions in favour of or preventing the successful transfer of the learned. The emphasis is on the working environment in which the transfer takes place and not on the employees' individual characteristics, training design and the performance level after the training. The impact of the working environment is achieved through employees' perceptions, that is, the environment. This paper points to the importance of the supportive environment for the successful transfer and the application of the learned in the training to daily challenges at work.

Key words: training, transfer of knowledge and skills and the environment in the transfer context.

⁷ Anetta Der Radivojević, PhD student at the Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Belgrade, works as the project manager in Metrika company, Belgrade.