

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

AZRA SEFEROVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU

AZRA SEFEROVIĆ

Ljubljana, avgust 2012

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) **Azra Seferović**, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom **Usposabljanje in izobraževanje v združbah**, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko **prof. dr. Rudijem Rozmanom**.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČENJE V ZDRUŽBI IN RAVNANJE Z ZNANJEM	2
1.1 Individualno učenje	2
1.2 Učenje v združbi	3
1.3 Znanje v združbi.....	5
1.4 Ravnanje z znanjem.....	7
2 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU	8
2.1 Opredelitev izobraževanja v podjetju	8
2.2 Organizacija izobraževanja v podjetju.....	9
3 USPOSABLJANJE V PODJETJU	11
3.1 Opredelitev usposabljanja v podjetju	11
3.2 Organizacija usposabljanja v podjetju.....	13
3.2.1 Načrtovanje ter cilji usposabljanja	13
3.2.2 Vrste usposabljanja	14
4 RAZMEJITEV IN POVEZANOST IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU	16
5 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU BAUMAX.....	18
5.1 Predstavitev podjetja Baumax	18
5.2 Primer usposabljanja in izobraževanja v podjetju Baumax.....	19
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27

UVOD

Današnji svet doživlja nepričakovan gospodarski razmah, kar je predvsem posledica vse hitrejšega tehnološkega napredka in ostrega tekmovanja med podjetji. V večini razvitih držav in tudi v Sloveniji pod pritiskom tehničnega razvoja in posodabljanja gospodarstva raste zahteva po pridobivanju novega znanja za potrebe podjetij. Verjetno so dobro znana dejstva in podatki o tem, kako hitro se v sedanjih razmerah znanje povečuje, hkrati pa hitro zastareva. Znanje postaja ključni tvorec razvoja v sodobni informatizirani, vse bolj globalizirani družbi. Prav tako je znano, vendar pa se zdi, da se tega manj zavedamo, tudi dejstvo, da je znanje dobrina, za pridobivanje katerega si je treba prizadevati in vlagati napore. Ker je v gospodarstvu in tako tudi v organizacijah pomemben dejavnik preživetja oz. obstoja ter hkrati uspešnosti podjetja znanje, je s tem povezano pridobivanje znanja, s tem pa izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih v organizacijah.

Večina držav se ukvarja z vprašanjem, kako oblikovati ustrezne razmere za kakovostno izobraževanje in usposabljanje, da bi ljudje pridobili znanje, ki pomeni neizogiben pogoj za delovanje v današnjih razmerah. Sodobna družba se nenehno razvija, delovni procesi postajajo avtomatizirani, proizvodnja pa robotizirana. Ker pa morajo imeti zaposleni ustrezno znanje za to, se morajo izobraževati ter usposablјati. Govorimo o skrbi za razvoj kadrov.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije namenјajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 177).

Z diplomskim delom želim dokazati pomembnost vseživljenjskega usposabljanja ter izobraževanja, hkrati pa želim dokazati, da sta usposobljenost kadrov ter znanje zaposlenih temelj za uspešnost zaposlenih in celotne organizacije. Namen je tako ugotoviti, ali so z usposabljanjem in izobraževanjem zagotovljeni pogoji za nadaljnji razvoj zaposlenih in s tem razvoj podjetja.

Cilj mojega diplomskega dela je prikazati usposabljanje in izobraževanje z vidika zaposlenih ter ju razmejiti, hkrati pa prikazati podrobnosti usposabljanja in izobraževanja, na splošno o usposabljanju in izobraževanju ter v konkretnem podjetju.

Diplomsko delo bom razdelila na 3 sklope. V prvem, teoretičnem delu bom opisala pomen usposabljanja in izobraževanja v podjetju, opisala bom kako poteka proces učenja, kakšno vlogo ima znanje v združbi ter zakaj vloga znanja postaja vedno bolj pomembna hkrati pa

temeljni dejavnik preživetja v globaliziranem okolju. V drugem delu bom opisala podjetje Baumax, to je podjetje, v katerem je potekalo moje raziskovanje o usposabljanju in izobraževanju zaposlenih. V empiričnem, tretjem delu sem opravila intervju po vnaprej pripravljenih strukturiranih vprašanjih oz. anketi z vodjo kadrovske službe, gospo Karmen Horvat, ki je v podjetju zadolžena za usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih.

V diplomskem delu sem proučila izobraževanje in usposabljanje v podjetjih s teoretičnega vidika, z intervjujem pa sem skušala izvedeti, kako v izbranem podjetju sploh usposabljujejo in izobražujejo zaposlene ter ali je to skrbno načrtovano in izvajano, kar je praktični del diplomskega dela.

1 UČENJE V ZDRUŽBI IN RAVNANJE Z ZNANJEM

1.1 Individualno učenje

Z učenjem označujemo vsako obliko dejavnosti človeka ali skupine ljudi, ki vodi do sprememb v tistem delu vedenja, ki zajema spoznavna, socialna, poslovna in delovna področja. Posameznik z učenjem ne pridobiva samo znanj, spretnosti ter sposobnosti, saj jih hkrati zna med seboj povezovati, prilagajati in prenašati v prakso (Možina, Rozman & Tavčar, 2002, str. 17).

Rozman (2000, str. 143) pojmuje učenje kot v nekem smislu relativno stalno spremembo na podlagi izkušenj in prakse, ki se kaže v znanju, prav tako pa tudi v vedenju posameznika. Z učenjem se tako spreminja vedenje zaposlenih, zato naj bi ravnatelji poskušali spodbujati sodelavce k učenju in jih s tem usmeriti v vedenje v smeri večje učinkovitosti. Zmotno je razumeti učenje samo kot aktivnosti s katerimi pridobivamo znanje, kajti učenje zajema tako izobraževalno kot tudi vzgojno komponento. Iz izobraževalnega vidika posameznik osvoji znanja, spretnosti ter sposobnosti s pomočjo uporabe katerih ustrezno zadovoljuje potrebe. Na podlagi vzgojne komponente pa si pridobi življenjske in delovne izkušnje, navade ter vrednote (Ferjan, 1999, str. 15).

Učenje je kompleksen pojav, ki je kljub obsežnemu preučevanju še vedno dokaj neraziskan. Strokovna literatura opredeljuje učenje različno. Jelenc (1996, str. 10) pravi, da je učenje »vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«.

Individualno učenje je osnova učenja v podjetju. Posamezniki v podjetju predstavljajo aktivno poslovno prvine, imajo posebno mesto v podjetju ter vidijo svojo prihodnost v podjetju. V podjetju je možno izboljšati pogoje za učenje zaposlenih z izboljšanjem dostopa do podatkov in virov znanja ter z zagotovitvijo ustreznih pripomočkov.

Učenje posameznika je relativno trajna sprememba v znanju in vedenju posameznika kot posledica prakse in izkušenj. Na proces učenja vplivajo zunanji dejavniki (zahteve, ki jih drugi postavijo posamezniku, da se mora nekaj naučiti) ter notranji dejavniki (gre za posameznikovo osebnost, njegove sposobnosti in vrednote) in dosedanje izkušnje z učenjem (Rozman, 2000, str. 143).

Rozman (2000, str 143 – 145), ki povzema vrsto avtorjev, loči tri zvrsti učenja posameznika:

-klasično pogojevanje, ki govori o tem, da se človek lahko na zunanje dogodke odziva povsem refleksno, nepogojno, kar pomeni izven volje posameznika, te nepogojne vzroke pa zato ljudje povežemo s pogojnimi, ki z nepogojnimi nimajo večje povezave,

-učenje s posnemanjem, pri katerem ljudje opazujemo druge ter njihovo delovanje in če vidimo, da so posledice njihovih dejanj pozitivne, potem radi te ljudi v njihovem delovanju posnemamo, saj si tudi mi želimo teh pozitivnih posledic delovanja in

-učenje s pomočjo posledic, kjer gre za logiko, da ljudje radi ponavljajo dejanja, katerih posledice so pozitivne in ugodne, po drugi strani pa se izogibajo opravljanju dejanj, ki imajo neugodne posledice. Na ta način lahko v združbi nagradijo zelena dejanja, medtem ko ne nagradijo neželenih dejanj ali pa jih kaznujejo.

Namen pridobitve znanja, ki je rezultat učenja, pa je njegova uporaba, sicer učenje nima nobenega smisla. Zato bi bilo potrebno v proces učenja posameznika vključiti poleg same tematike, o kateri se posamezniki učijo, tudi praktične poglede na možnost uporabe novega znanja pri delu. Na ta način se posamezniki bolj poglobijo v obravnavano tematiko, saj vedo, kje pri delu jim bo novo znanje koristilo.

Pri učenju posameznika v podjetju ali drugi združbi gre za dvigovanje ravni znanja posameznika. Zaposleni pridobivajo znanja že, če delajo z nekom, ki se usposablja. Lahko pa se zaposleni usposablajo tudi načrtno. To usposabljanje je lahko predlagano s strani organizacije ali pa si ga zaposleni izberejo sami, saj najbolje vedo, kje so vrzeli v njihovem znanju, ki jih je za uspešno delo potrebno zapolniti (Rant, 2008, str. 128).

1.2 Učenje v združbi

Mumford (1995, str. 3) pravi, da o uspešnem učenju govorimo, ko ljudje pokažejo, da vedo (dejstva, spoznanja) ali znajo narediti nekaj, česar prej niso (sposobnost). Pomen učenja je torej vse večji, prav tako pa se je v zadnjih dveh desetletjih izrazilo povečal pomen učenja na

delovnem mestu. Izrazito se kaže v dveh smereh. Na eni strani gre za večanje deleža poklicev in zahtevnosti v teh poklicih, ki zahtevajo vse več posebnih (specialnih) in drugih znanj na svojem delovnem mestu ter narekujejo nenehno učenje. Po drugi strani pa sta razvoj in uveljavitev združb, ki težijo k doseganju visokih učinkov, pripomogla k vključitvi vseh zaposlenih v procese učenja na delovnem mestu.

Učenje na delovnem mestu je nujnost. Gre preprosto za spoznanje o tem, da je stalno učenje postalo ne le potrditev dobro znane modrosti prednikov o tem, »da se človek uči vse življenje«, temveč potreba, ki izhaja iz zagotavljanja obstoja združbe v sodobnem, nenehno spreminjajočem se okolju. V procesu učenja pridobivamo znanje, ki ga potrebujemo. To pridobivanje znanja lahko poteka skozi izobraževanje ali usposabljanje. Izobraževanje in usposabljanje sta trajna in nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za združbo.

Učenje združbe je proces, s katerim se pridobiva, uporablja in dopolnjuje znanje v združbi. S tem, ko pride do spremembe v znanju posameznikov, se spreminja tudi znanje celotne združbe. To znanje pa je večje kot zgolj seštevek znanj posameznikov, ki združbo sestavljajo, kar zagotavljajo odnosi med člani združbe, ki vodijo k sinergiji znanja (Rozman, 2000, str. 146). Učenje posameznikov v združbi ne poteka neodvisno od drugih članov, saj sprememba znanja pri enem zaposlenem vodi tudi do spremembe znanja pri drugih zaposlenih. Pridobivanje znanja posameznikov v združbi mora biti tudi vzajemno, zaradi česar je potrebna koordinacija znanja posameznika s strani vodij, ki skrbijo za usklajenost tega znanja s celotnim znanjem združbe (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 2).

Učenje združbe pomeni, da se znanje, ki so ga osvojili posamezni člani združbe, prenaša na njihove sodelavce in se uporablja v konkretnih delovnih situacijah. Na ta način znanje, ki so ga osvojili posamezni člani združbe, v organizaciji za vedno ostane (Rant, 2008, str. 128).

Spremembe v okolju zahtevajo učenje v združbi in jo silijo k prilagajanju tem spremembam. Proces organizacijskega učenja vključuje različne vrste učenja, ki obsegajo pridobivanje, razdelitev in interpretacijo informacij znotraj organizacije (Dimovski & Colnar, 1999, str. 702).

Za učenje v združbi je torej značilno, da gre za proces pridobivanja, dopolnjevanja, shranjevanja in uporabe znanja, ki je odvisen od članov združbe in njihovih medsebojnih razmerij, da si člani združbe to znanje delijo s komuniciranjem in da je znanje rezultat izkušenj. To znanje pa se nahaja v različnih oblikah, in sicer v glavah zaposlenih, v računalniku, v dokumentih, v zbirkah podatkov in podobnem (Rozman, 2000, str. 146).

Učenje na ravni podjetja pa lahko poteka tudi skozi oblikovanje sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na učenje posameznikov in s tem na doseganje ciljev organizacije. Ključni

element je sistematično in organizirano medsebojno sodelovanje zaposlenih, saj medsebojno sodelovanje omogoča reševanje delovnih problemov in učinkovitejše pridobivanje znanj, spretnosti in navad. To je organizirano učenje. Čeprav nekateri avtorji menijo, da se učijo podjetja ali širše združbe, večina meni, da je le človek zmožen učenja.

Večina avtorjev meni, da je predpogoj za učenje v združbi, individualno učenje. Trdijo, da se učenje v združbi ne pojavi brez individualnega učenja. Nato pa znanje prenašajo znotraj organizacije preko različnih komunikacijskih kanalov (Senge v Rozman & Sitar, 2007). Vsekakor je zelo pomembna vloga dinamičnih odnosov med zaposlenimi. Vodje v združbi določijo vlogo zaposlenih v organizaciji. Vsako delovno mesto ima različno vlogo, zato je za vsako delovno mesto potrebno imeti različno znanje. Vodje pa zaposlene pošiljajo na različna izobraževanja, da pridobijo znanje, ki je potrebno imeti za posamezno delovno mesto. Ljudje v organizaciji se učijo drug od drugega, nikakor ne posamično, zato so pomembni odnosi med zaposlenimi prav tako pa je zelo pomembna komunikacija med zaposlenimi. Tako zaposleni pridobijo različna znanja, tudi tista, ki niso pomembna samo za posamezna delovna mesta, ki jih opravljajo. Pridobijo sliko tudi o drugih delovnih mestih. V prispevku sta organizacijsko učenje in znanje opredeljena kot skupek zelo različnih procesov. Organizacijsko učenje predstavlja proces pridobivanja, uporabe in izmenjave znanja. Proces ravnanja z znanjem pa zagotavlja, da se to izvaja v okviru celotnega podjetja na najbolj smotrni način. Ravnanje z znanjem pa je sestavljeno iz procesov z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadzorom. Gre torej za usklajeno pridobivanje in uporabi znanj z razmerji povezanih članov podjetja. Lahko rečemo, da je znanje v podjetju odvisno tako od zaposlenih kot organizacije podjetja (Rozman & Sitar, 2007, str. 1, 7, 8).

1.3 Znanje v združbi

Znanje je človekova zmožnost, ki mu omogoča reševati znane probleme, torej tiste, s katerimi se je soočil že v preteklosti. Znanje omogoča reševanje problemov z znanimi rešitvami, ne glede na to, kje in kako je bilo znanje pridobljeno (Lipičnik, 1994, str. 445).

Novodobni svet zahteva od nas, da se učimo ter pridobivamo znanje skozi celo življenje in prav celo življenjsko samoizobraževanje nam kot ponudniku delovne sile prinaša konkurenčno prednost. Vendar pa so tudi podjetja prišla do spoznanja, da je celo življenjsko učenje pomembno tako za posameznika kot tudi za združbo kot celoto.

V sodobni teoriji in praksi managementa znanja prevladuje delitev znanja na eksplicitno (zunanje znanje) in implicitno znanje (notranje znanje).

Eksplicitno znanje je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je objektivno, kodirano ter izraženo z besedami, s simboli ali s številkami. Eksplicitno znanje je lahko zajeto v tabelah, besedilu,

diagramih, v specifikacijah izdelkov, znanstvenih formulah, računalniških programih, zapisano v standardih ter ciljnih organizacije. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je bolj razumljivo, z njim lažje ravnamo, ga lažje obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovnih bazah.

Implicitno znanje je znanje, ki ga ne moremo izraziti, je nekodirano, tiho, skrito, neizraženo znanje. Tiho znanje je težko deliti z drugimi, ga dokumentirati, urediti in narediti preglednejšega. Danes velja, da je za organizacije pomembnejše implicitno znanje, saj znanje tako ostane neodkrito in nedostopno, kajti ni shranjeno v knjižnici podjetja, ni zapisano v podatkovnih bazah ali procesnih diagramih. Tiho znanje je bistveno bolj varno pred krajo s strani konkurence (Sitar, 2006, str. 63).

Združbe se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo. Tako le združba, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se združba, vzdrži vse trše konkurenčne pogoje. Nenehno učenje zagotovo pomaga združbi, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in pri delu razmišljajo (Brečko, 2001, str. 39). Že Senge (v Možina, 2001, str. 21) je ugotovil, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznika in pogubna za združbo. Pri tem morajo ljudje in združbe, ki se učijo, priznavati napake ter jih odpravljati.

Glede na to, da je izobraževanje formalni proces, ki poteka v izobraževalnih ustanovah in zagotavlja pridobivanje splošnega znanja, lahko rečemo, da gre pri izobraževanju za pridobivanje eksplicitnega znanja. To znanje je namreč zapisano, hitro dostopno in se povsod izraža na enak način. Usposabljanje pa je namenjeno pridobivanju znanja za točno določeno delo. Gre za znanje, ki ga ne pridobimo s formalnim izobraževanjem, ampak ga osvojimo šele z delovanjem na konkretnem delovnem mestu. Znanje, pridobljeno z usposabljanjem, je tako bolj implicitno, saj ga pridobimo pri opravljanju konkretnega dela na delovnem mestu na podlagi lastnih izkušenj in izkušenj drugih ljudi.

Deljenje znanja ne poteka samo od sebe, ampak zahteva številne spodbude. Neustrezno bi bilo siliti zaposlene, da bi delili znanje med seboj. Potrebno je ustvariti pogoje, ki spodbujajo izmenjavo znanja in omogočajo, da se tisti zaposleni, ki so pripravljeni deliti znanje z drugimi, srečujejo v primernih okoliščinah. Za prenos znanja v organizaciji je potrebno vzpostaviti tudi odprtost medsebojnih komunikacij in ustrezen informacijski in komunikacijski sistem, ki poenostavlja prenos znanja med zaposlenimi. Med najboljše oblike prenosa znanja spadajo pisanje poročil s seminarjev, organiziranje rednih sestankov in pisanje zapiskov, spodbujanje usposabljanja notranjih predavateljev, katerih ključna naloga temelji na prenosu znanja, vzpostavljanje sistema mentorstva, oblikovanja interne knjižnice, spodbujanje samoučenja in podobno (Baša, 2005, str. 20).

1.4 Ravnanje z znanjem

Management znanja ali ravnanje z znanjem poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo. Management znanja temelji na osebni odgovornosti, kar pomeni, da je vsak sam odgovoren za svoje vedenje in ravnanje, kar pomeni, da je vzroke za (ne)uspeh vedno treba začeti iskati najprej pri sebi.

Management znanja v ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost. Pomembne so pretvorba znanja, ki ga imajo ljudje in povezave nestrukturiranih informacij v splošno dostopno in strukturirano znanje preko baze znanja, ki mora biti dostopna vsem zaposlenim v podjetju.

Management znanja je orodje za povečanje vrednosti znanja. Pomeni uveljavljanje znanja v organizaciji, in sicer s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem, vodenjem in preverjanjem ujemanja med uveljavljenim in zamišljenim znanjem ter s tem povezano ustreznim ukrepanjem (Možina et al., 2002).

Ravnanje z znanjem temelji na predpostavki, da tako kot ljudje ne morejo izkoristiti v celoti potenciala svojih možganov, organizacije ne morejo v celoti izkoristiti znanja, ki ga imajo. Z uporabo ravnanja z znanjem si organizacije prizadevajo pridobiti ali ustvariti potencialno uporabno znanje, ki bo na voljo zaposlenim, da bodo dosegli najvišjo možno učinkovitost in tako pozitivno vplivali na organizacijsko uspešnost. Splošno pravilo pravi, da že majhno povečanje učinkovitosti v uporabi znanja v organizaciji prinese povečano korist. Organizacijsko učenje dopolnjuje ravnanje z znanjem, katerega naloga je vključiti, kar je bilo naučeno v strukturo organizacije.

Razprava o ravnanju z znanjem ni le teoretična, ampak tudi praktična. To je povezano s tem, da je znanje postalo konkurenčni vir prednosti. Razprava o ravnanju z znanjem še vedno poteka. Swan (v Rozman & Sitar, 2007, str. 13) pravi, da obstajata dve perspektivi o ravnanju z znanjem; pri prvi je poudarek na orodjih in tehnikah znanja, pri drugi pa tudi na uporabi informacijskih tehnologij za shranjevanje znanja, ki jih uporabljajo podjetja. Kritiki pravijo, da so pri tem vidiku zanemarjeni kulturni vplivi in spremembe. Pri novem pristopu sta se pojavila kognitivni in socialni vidik, kjer preko socialnih mrež zaposleni prenašajo znanje. Upravljanje znanja ni videti kot gradnja vsakega dela znanja posebej, temveč je zelo poudarjena vloga povezovanja ljudi in tako tudi znanja (Rozman & Sitar, 2007, str. 13).

McElroy (v Rozman & Sitar, 2007, str. 13, 14) tudi poudarja, da je razlikovanje med organizacijskim učenjem in upravljanjem znanja ključnega pomena za razumevanje upravljanja znanja. Dodaja, da se oba procesa nenehno prepletata med seboj. Opredeljuje ga kot skupek družbenih procesov, s katerimi ljudje v organizaciji ustvarjajo in prenašajo znanje

med seboj. Upravljanje znanja pa kot dejavnost managementa, da si prizadeva za obdelavo tega znanja čim bolj racionalno (McElroy v Rozman & Sitar, 2007, str. 14).

Ravnanje z znanjem je bilo opredeljeno tudi kot proces nadzora in upravljanja v organizaciji, katerega namen je doseči cilje organizacije (Van der Spek, Spijkervet v Rozman & Sitar, 2007, str. 14). Bassi pa upravljanje znanja opredeljuje kot proces ustvarjanja, zajemanja in uporabe znanja za izboljšanje organizacijske uspešnosti (Bassi v Rozman & Sitar, 2007, str. 14).

Mnogi avtorji zmotno enačijo oba procesa. Ravnanje z znanjem je managerski proces zagotavljanja smotnega učenja, izmenjave in uporabe znanja, ki bo vodila k uspešnosti poslovanja. Proces poteka kot planiranje učenja in znanja podjetja, planiranja znanja posameznikov, temu pa sledi uveljavljanje tega znanja in pa kontrola znanja. Vsekakor je potrebno razlikovati med organizacijskim učenjem in ravnanjem z znanjem. Organizacijsko učenje se nanaša na študijo učnih procesov v organizacijah, ravnanje z znanjem pa se nanaša na načine, kako racionalno zagotoviti ustvarjanje, zajemanje in uporabo znanja. To pomeni, da so naloge organizacijskega učenja: ustvarjanje znanja, dostop do znanja in uporaba znanja, medtem ko je naloga upravljanja z znanjem omogočati zaposlenim, da to znanje prenašajo med seboj, da bo dosežen cilj organizacije (Rozman & Sitar, 2007, str. 14).

2 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU

2.1 Opredelitev izobraževanja v podjetju

Izobraževanje opredeljujejo avtorji različno. Naj naštejemo nekatere opredelitve. V najožjem pomenu besede izobraževanje pomeni zgolj pridobivanje znanja in ga opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, kompetenc, moralnih vrednot in navad (Ferjan, 1999, str. 10). Izobraževanje je sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih kot strokovnih in znanstvenih znanj, spretnosti, sposobnosti, navad in drugih pooblastil posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 190). Izobraževanje je proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov. Izobraževalni programi nudijo posredovanje znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci sposobni pridobljeno znanje uporabiti za učinkovitejše in boljše soočanje ter reševanje problemov (Halloran, 1994, str. 129).

Izobraževanje je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se posameznik uči in sprejema informacije. Menim, da je izobraževanje lahko formalno ali neformalno. Od tega, ali je formalno ali neformalno, sta seveda odvisni

stopnja vnaprejšnje strukturiranosti izobraževalnega procesa in možnost udeleženca vplivati na proces. Če so cilji in še posebno vsebine izobraževanja vnaprej natančno določeni, ima posameznik manj možnosti, da vpliva na spreminjanje poteka učenja kot pravi (Jelenc, 1996, str. 10).

Splošno izobraževanje poteka v formalnih izobraževalnih institucijah, z različnimi oblikami pouka omogoča učencem organizirano in sistematično pridobivanje znanja in spretnosti. Splošni cilj osnovnih šol je učencem dati temeljno znanje in jih pripraviti na nadaljnje šolanje ter usposabljanje za poklicno in osebno življenje. Učenci se naučijo razumevati osnovne zakone o naravi, družbi in človeku, razvijajo govorno kulturo in radovednost, potrebo po stalnem učenju, prijateljskih stikih z vrstniki in odraslimi; šole jih spodbujajo pri razvijanju interesov in sposobnosti ter oblikujejo njihove navade (Wikipedija, 2012). Srednješolsko izobraževanje v Republiki Sloveniji se deli na splošno ter na poklicno in strokovno izobraževanje. Visoko šolstvo in višje strokovno izobraževanje pa v svetu in pri nas čedalje večkrat imenujemo terciarno izobraževanje (Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, 2012).

Izobraževanje v podjetjih pa je proces učenja, kjer naj bi bili udeleženci po končanem izobraževanju sposobni pridobljeno znanje uporabiti pri delu, kjer se soočajo z reševanjem delovnih nalog. Izobraževanje v podjetju poteka šele, ko se zaposlimo in torej po končanem formalnem izobraževanju z namenom, da se za določeno delo še bolj specializiramo. Izobraževanje v podjetju je zasnovano tako, da to znanje lahko potem uporabimo v praksi. Izobraževanje v podjetju je nadgradnja splošnega izobraževanja. In to je glavna razlika izobraževanja v podjetju proti splošnemu izobraževanju.

2.2 Organizacija izobraževanja v podjetju

Po Brekiću sodi služba za izobraževanje (Ferjan, 1999, str. 58, 59) v sklop kadrovske službe podjetja in je ena najpomembnejših in najboljšežnejših funkcij v podjetju. Obsega raziskovanje potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb v znanosti, tehnologiji in družbi na naravo posameznih del, snovanje poklicnega razvoja posameznikov, sistema permanentnega izobraževanja v podjetju in lastnega modela izobraževanja v podjetju, ugotavljanje potreb po prekvalifikacijah, načrtovanje in programiranje posameznih vrst ter oblik izobraževanja, motiviranje za izobraževanje, organiziranje posameznih oblik izobraževanja, nadzor izvedbe, vrednotenje posameznih faz oziroma akcij, sodelovanje v upravnih organih izobraževalnih ustanov, administrativno – tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje in zagotavljanje financ za izobraževanje.

Na podlagi ugotovljenih potreb po izobraževanju se začne načrtovanje plana izobraževanja. Pomemben sestavni del strateškega načrtovanja je tudi upoštevanje kadrov, kar pa je ključno

za razvoj podjetja. Obenem pa iz plana sledijo tudi potrebe po kadrovanju ter uporabi zaposlenih za povečanje uspešnosti. Iz teh planov pa sledi tudi plan izobraževanja in usposabljanja, kar še posebej velja za letno planiranje.

Kadrovska služba ima nalogo izdelati tudi letni plan izobraževanja, ki je vsebinsko in finančno sestavni del poslovnega letnega načrta. S planiranjem izobraževanja je treba opredeliti kadrovsko – izobraževalno strategijo in cilje ter jih vplesti v letne plane izobraževanja ali razvoja kadrov. Zaradi omenjenih možnosti lahko potrebe zadovoljujemo postopno s kratkoročnimi in dolgoročnimi plani izobraževanja. Plan izobraževanja opredeli izobraževalne nosilce programov in potrebna sredstva za izvedbo izobraževalnih aktivnosti, ki jih namerava podjetje izvesti v določenem obdobju. Z dolgoročnimi plani izobraževanja podjetje skuša opredeliti predvsem kadrovsko izobraževalno politiko in njene cilje, v kratkoročnih planih pa na podlagi te politike in ciljev opredeljuje predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in specifičnih izobraževalnih potreb. Letnemu sledi operativni plan izvedbe.

Spremljanje in vrednotenje izobraževanja sta dejavnosti, s katerima ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo, do katere so uresničeni zastavljeni izobraževalni cilji in pokrite ugotovljene izobraževalne potrebe. Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces, prisoten v vseh stopnjah izobraževalnega cikla. Izhodišča spremljanja in vrednotenja izobraževanja so različna. Če izobraževalno dejavnost spremljamo in vrednotimo predvsem na podlagi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobražencev med in po končanem izobraževanju, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja. Če pa spremljamo izobraževanje na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v rezultatih izobraževanja in v delovnem procesu, govorimo o zunanem vrednotenju izobraževanja (Možina et al., 2002, str. 238).

Izobraževanje lahko podjetja (Ferjan, 1999, str. 61 – 63) izvajajo sama, uporabljajo pomoč zunanjih institucij, lahko pa ga izvajajo samo zunanje institucije. Elementi, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo, so ekonomika izobraževanja, ohranjanje poslovne skrivnosti, razpoložljivost ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli, razpoložljivost potrebne opreme in drugo. Služba, ki skrbi za organiziranje izobraževanja zaposlenih v podjetju, je lahko organizirana kot šolsko – izobraževalni center, izobraževalni center, izobraževalna služba ali delovna naloga posameznika.

Na področju izobraževanja zaposlenih se organizacije danes vedno manj poslužujejo klasičnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Vedno večji je poudarek na sodobnih oblikah pridobivanja znanja, kot so e–izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih. S sodobnim izobraževanjem zaposlenih

zaznamujemo zlasti vseživljenjsko učenje, tiho znanje, pristope generalizacije v pridobivanju znanja in iskanju načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc (Mihalič, 2006, str. 188).

Najnovejša definicija opredeljuje e–izobraževanje kot izboljšanje kvalitete učenja z omogočanjem dostopa do virov in storitev z uporabo novih multimedijskih tehnologij in interneta. Najpomembnejše pri e–izobraževanju so vsebine, ki morajo biti udeležencu oziroma uporabniku predstavljene tako, da jih bo osvojil, pa čeprav ne bo imel osebnega stika s predavateljem ali mentorjem. E–izobraževanje je vedno bolj uporabno pri poslovanju in izobraževanju zaposlenih kot tudi pri samostojnem izobraževanju, ki je čedalje pomembnejša oblika izobraževanja, saj lahko posameznik sam odloča, kako in kdaj se želi izobraževati. E–izobraževanje velja za učinkovit in ekonomičen način izobraževanja zaposlenih, zato se čedalje pogosteje uvaja v podjetjih kot dopolnitev tradicionalnega izobraževanja (Baloh, 2007, str. 40).

3 USPOSABLJANJE V PODJETJU

3.1 Opredelitev usposabljanja v podjetju

Pojem usposabljanje je povezano s pridobivanjem praktičnega znanja, ki se ga udeležujejo zaposleni, da bi bili bolj uspešni pri opravljanju delovnih nalog hkrati pa pripomorejo tudi k uspešnosti celotne organizacije. Navezuje se na pridobivanje znanja, ki ga potrebujemo le pri opravljanju konkretnih delovnih nalogah. Usposabljanje je posebna vrsta izobraževanja, kjer zaposleni pridobijo določena specifična znanja, z namenom da bi bili bolj uspešni pri opravljanju nalog na delovnem mestu.

»Usposabljanje se ponavadi navezuje na strokovno izobraževanje in skupaj z njim vodi k celotni poklicni usmerjenosti. Težišče usposabljanja je na pridobivanju praktičnega znanja, spretnosti in navad, potrebnih za določeno delo ter na razvijanju ustreznih sposobnosti« (Lipičnik, 1998, str. 52).

Podjetja morajo imeti primerno usposobljene in izobražene zaposlene, ki bodo znali cilje podjetja izpolniti in s svojim delom prispevati k uspešnejšemu poslovanju. Ker predstavlja usposabljanje zaposlenih pomembno področje razvoja, tehničnih spretnosti in znanj zaposlenih, lahko rečem, da je temeljni cilj usposabljanja zaposlenih dodajanje vrednosti k uresničevanju ciljev podjetja. Pri usposabljanju skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove sposobnosti, da bi lahko opravljal ali da bi bolje opravljal svoje delo na točno določenem delovnem mestu.

Možina (Možina et al., 2002, str. 216) navaja, da usposabljanje lahko označimo kot »načrtno in sistematično spremembo vedenja posameznika, do katerega pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti določene sposobnosti, potrebne za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela«. Usposabljanje je ožji in podrejeni pojem izobraževanju. Izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje (Možina et al., 2002, str. 217). »Potrebe po usposabljanju so največkrat opredeljene kot razlika med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnosti, ki se lahko razvijejo z usposabljanjem in so potrebne za uspešno opravljanje posameznih dejavnosti in funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi (stališči, vrednotami, navadami), ki jih posameznik že ima« (Miglič, 2002, str. 156).

Če se pri izobraževalnem procesu osredotočimo samo na tisti del, pri katerem razvijamo sposobnosti, katere posameznik potrebuje za opravljanje določenega dela znotraj določene dejavnosti, govorimo o usposabljanju (Jereb, 1998, str. 17). S tem pojmom torej označujemo proces, na podlagi katerega je človek sposoben opravljati konkretne delovne naloge. Tudi Ferjan (1999, str. 11) prihaja do enakega zaključka pri pojmovanju usposabljanja, saj ga označuje kot proces razvijanja spretnosti in sposobnosti, ki omogočajo, da lahko posameznik sploh izvaja določeno delo.

Usposabljanje ali trening je posebna oblika izobraževanja za točno določeno delo v organizaciji (Rozman, 2000, str. 149). Prav tako pa tudi Muršak (2002, str. 149 – 150) opredeljuje usposabljanje kot obliko praktičnega izobraževanja, kjer je v ospredju pridobivanje praktičnih spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Praviloma ni povezano z zahtevnejšimi intelektualnimi operacijami ali strokovno teorijo. Poteka pa kot praktični pouk ali kot izobraževanje v delovnem procesu, kot delovna praksa ali kot neposredno usposabljanje za uvajanje v delo.

Tako kot pravi Možina na strani 11 je tudi Miglič opredelil usposabljanje kot razvijanje tistega človekovega znanja, sposobnosti ali spretnosti, ki jih zaposleni potrebuje za opravljanje konkretnega dela na svojem delovnem mestu (Miglič, 2005, str. 33).

V splošnem je namen usposabljanja v pridobivanju znanja ali sposobnosti oziroma veščin, ki jih potrebujemo v točno določeni situaciji. Cilji razvoja in usposabljanja vsakega posameznika so naslednji (Wexley & Latham, 2002, str. 3):

- izboljšati raven posameznikove samopodobe ali samozavesti, pri katerem gre za učenje o samem sebi, o svoji vlogi ali odgovornih v organizaciji,
- izboljšati posameznikove sposobnosti na enem ali več strokovnih področjih in
- izboljšati posameznikovo motivacijo za boljše opravljanje dela.

Cilji usposabljanja, ki jih navajata avtorja, se nanašajo predvsem na vsakega posameznika in ne na cilje, ki jih ima združba. Vendar s tem, ko so doseženi cilji na ravni vsakega člana združbe, ta postane bolj samozavesten pri opravljanju dela, pridobi nova znanja na različnih področjih in je bolj motiviran za delo, je dosežen tudi cilj združbe, ki si želi uspešno in učinkovito delovati.

3.2 Organizacija usposabljanja v podjetju

3.2.1 Načrtovanje ter cilji usposabljanja

Menim, da morajo v vsaki organizaciji usposabljanje najprej načrtovati in izdelati načrt usposabljanja, hkrati pa določiti kaj so cilji usposabljanja, ter izdelati program usposabljanja skozi katerega bodo zaposleni pridobili znanja, veščine itd., ki jih še potrebujejo. Temu sledi organizacija ter izvedba in kontrola načrta usposabljanja, kjer ugotovijo ali je bilo doseženo željeno znanje zaposlenih. V primeru, da ugotovijo, da niso bili doseženi zeleni cilji oz. ni bilo doseženo znanje zaposlenih, temu sledijo popravki načrta in ponovna dodatna usposabljanja. Takšen načrt je nato osnova za vse nadaljnje aktivnosti, povezane z usposabljanjem zaposlenih.

Načrtovanje usposabljanja je postopek, s katerim v organizaciji ugotovijo, kdo naj se usposablja, za katera področja dela potrebuje dodatna znanja in v katerem času naj bodo določene stopnje usposabljanja zaključene (Bertoncelj, 1974, str. 47).

Načrtovanje usposabljanja mora biti sistematično in kakovostno, takšno pa bo le, če bo načrt usposabljanja zasnovan na ugotovljenih potrebah, če bo predvidel reševanje trenutnih in perspektivnih potreb, če bo zajel celotno problematiko potreb ter podal grobo vsebino posameznih akcij (Bertoncelj, 1965, str. 38 – 39).

Rezultati ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju omogočajo podrobno določitev ciljev programa usposabljanja. V organizaciji jih morajo opredeliti pred začetkom programa usposabljanja, saj je to pogoj za spremljanje in vrednotenje prispevkov usposabljanja k razvoju in večji uspešnosti organizacije. Programski cilji izkazujejo pričakovane izide, ki naj bi jih udeleženci programa dosegli po njegovem zaključku. Nanašajo se tudi na zagotavljanje kakovosti izpeljave programa usposabljanja (povzeto po Svetina, 1998, str. 53). Oblikovani morajo biti tako, da jasno izražajo zamisli, potrebe in probleme, ki so bili ugotovljeni kot prednostna področja programa usposabljanja, so dosegljivi v predlaganem času, so uresničljivi za večino udeležencev programa usposabljanja, nedvoumno zrcalijo pričakovane učinke, so razumljivi za vse, ki sodelujejo pri izpeljavi programa usposabljanja in jih je

mogoče meriti, če je to predvideno (Sork in Caffarella v Svetina, 1998, str. 54). Postavljeni cilji usposabljanja so nadalje pogoj za oblikovanje meril za vrednotenje uspeha usposabljanja.

Hacker (1998) poudarja, da usposabljanje novega sodelavca ni enkratno dejanje, pač pa razvojni proces, ki traja daljše časovno obdobje. Sistematično uvajanje predstavlja nujen proces, ki poteka v sodelovanju kadrovske službe in vodje. Biti mora načrtovan in se ne sme nanašati le na dela, ki jih mora delavec opraviti, pač pa tudi na njegovo osebnost. Ko je samo usposabljanje zaključeno, je treba opredeliti cilje in rezultate usposabljanja, ki povedo, ali je udeleženec pridobil ustrezno znanje za boljše in učinkovitejše opravljanje določenega dela.

Namen usposabljanja je povečati uspešnost določene ravni, za katero se izvaja, bodisi da gre za posameznika, skupino ali pa organizacijsko raven. Lahko poteka tudi hkrati na vseh omenjenih ravneh. Z usposabljanjem se v organizaciji ukvarjajo posamezniki ali pa so oblikovani oddelki, ki so odgovorni za to dejavnost. Lahko pa proces usposabljanja usmerjajo kar sami zaposleni glede na svoje interese. Čeprav je cilj usposabljanja izboljšati uspešnost tako posameznika kot organizacije, pa pogosto omejitev virov določa izbiro oziroma prednosti ciljev, ki zadovoljujejo le eno izmed možnosti.

3.2.2 Vrste usposabljanja

Zaposleni so eden temeljnih dejavnikov produktivnosti in s tem poslovne uspešnosti vsake organizacije, zato so investicije v usposabljanje zaposlenih za vsako od njih vsekakor nujne, saj brez njih ne more slediti spremembam v svojem notranjem in zunanjem okolju.

Tako se zaposleni udeležujejo različnih oblik usposabljanja, npr. tečajev, seminarjev in delavnic. Programi in oblike usposabljanja morajo temeljiti na natančni oceni delovnih potreb in tudi spretnosti samih udeležencev (Vukovič & Miglič, 2006, str. 22 – 24).

Usposabljanje poteka v različnih oblikah. Lipičnik (1996, str. 106) navaja naslednje možne načine oziroma postopke usposabljanja zaposlenih:

-rotiranje, pri katerem so ljudje izpostavljeni velikemu številu del in s tem pridobivajo raznolika znanja in izkušnje. Temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi, delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Največkrat se ga uporablja pri razvoju bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, saj potrebujejo široka znanja iz vseh področij poslovanja. Izjemno dobro se izkaže pri razporejanju pravih sodelavcev na najustreznejša delovna mesta, saj se lahko ugotovi, da posamezni zaposleni dosega bistveno boljše rezultate in uspešnost na drugem delovnem mestu (Carrell et al., 1995, str. 411),

-programirane inštrukcije, ki zagotavljajo individualno učenje in možnost pridobitve takojšnjih povratnih informacij,

-video stimulacije, ki omogočajo, da se informacije prenesejo na vse zaposlene naenkrat,
-igranje vlog, s katerim pridobimo vpogled v ostala dela na temelju medosebnih zmožnosti in
-interaktivni video, ki omogoča učenje preko računalnika, kar omogoča takojšnje povratne informacije.

Zgoraj je navedenih le nekaj načinov, ki jih lahko uporabimo pri usposabljanju zaposlenih. Poleg teh obstajajo še mnogi drugi, na primer predavanja, seminarji in podobno. Katero obliko usposabljanja bomo izbrali, je odvisno od posameznega zaposlenega, delovnega mesta in znanja, ki ga zaposleni za opravljanje svojega dela potrebuje.

Pri usposabljanju gre za akcijsko učenje, kjer lahko naučeno takoj uporabimo pri opravljanju dela na delovnem mestu. Njegova prednost je v tem, da je teorija tesno povezana s prakso, da omogoča takojšnjo uporabo znanja na delovnem mestu, preverja znanje na konkretnih nalogah ter omogoča hitro in sprotno odpravljanje napak (Brečko, 2000, str. 7).

Zaradi spreminjanja zunanjega okolja je potrebno programe usposabljanja stalno prilagajati oziroma razvijati nove. To od organizacije zahteva, da predhodno analizira potrebe po usposabljanju, testira pravilnost dogajanj, izvede priprave, teste in same programe, jih kontrolira ter analizira njihovo uspešnost (Možina, Bernik & Svetic, 2000, str. 11).

Pri usposabljanju na delovnem mestu, ki se odvija v povezavi z osebnimi in organizacijskimi razvojnimi projekti, imajo organizacije dve možnosti, in sicer najamejo lahko zunanje izobraževalne institucije ali usposabljanje prevzamejo notranji trenerji. Pri obeh oblikah je pomembno, da so usposabljanja interna, kar pomeni, da so prilagojena specifičnim potrebam določene organizacije. Če se odločijo za zunanje institucije, morajo te tesno sodelovati z organizacijo, sicer se program ne bi ujemal s potrebami, ki jih ima organizacija. Še bolj učinkovito pa je, če usposabljanje prevzamejo zaposleni v organizaciji. Problem tega pa je, da ti predavatelji niso dovolj pedagoško usposobljeni, kar lahko odpravimo z načrtnim usposabljanjem bodočih trenerjev (Brečko, 2000, str. 6 – 7).

V okviru trendov in novih načinov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja lahko izpostavimo najsodobnejše oblike izobraževanj, kot so simulacijsko usposabljanje, izjemno usposabljanje ter koncept primerjave:

-simulacijsko usposabljanje temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju del in nalog. Najpogosteje se uporablja za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, reagiranja in pravilnega ukrepanja v kriznih situacijah, optimalnega odločanja ipd. (Mihalič, 2006, str. 191),

-izjemno usposabljanje je še vedno bolj navzoče pri tujih organizacijah, možno pa ga je zaslediti tudi že pri nas. Zanj je značilno, da se izvaja v naravi in pod ekstremnimi pogoji, v

katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in vedenja v težkih trenutkih (Mihalič, 2006, str. 191) ter

-koncept primerjave (Mihalič, 2006, str. 192) postaja vse popularnejša oblika učenja in pridobivanja najbolj ustreznih znanj za opravljanje vsakodnevnih del in nalog zaposlenih v organizacijah. Predstavlja eno izmed novih sfer učenja med organizacijami, ki poteka med dvema ali več organizacijami iste ali podobne panoge. Osnovni koncept primerjave je sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjava znanj, izkušenj ter drugih zmožnosti zaposlenih iz različnih podjetij. Temelji na timskem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju ter izvajanju skupnih raziskav, razvoja in inoviranja. Presega klasične oblike izobraževanja in medsebojnega sodelovanja, saj je načrtno prilagojen značilnostim posamezne panoge kot vključenim podjetjem. Namen takega izobraževanja je v pridobitvi novih znanj, ki jih zaposleni vzporedno takoj lahko aplicirajo v lastnem podjetju kot v procesih, ki potekajo združeno s sodelujočim podjetjem.

V organizacijah navadno poteka več vrst usposabljanj. Usposabljanja in izpopolnjevanja so lahko informativna, ko se zaposleni seznanjajo z novostmi, in formativna, skozi katera povečujejo svoja znanja, sposobnosti in spretnosti (Merkač, 1998, str. 71).

K temu bi dodala še drugo razvrstitev usposabljanj:

-začetno usposabljanje je namenjeno novincem ali delavcem, ki vstopajo v nove delovne situacije znotraj organizacije, in sicer: uvajanje in prilagajanje delavca na delovne pogoje, usposabljanje za delo, usposabljanje že zaposlenih delavcev za nove delovne naloge in opravila,

-adaptacijsko usposabljanje je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve, ki vključuje predvsem pridobivanje tistih posebnih strokovnih znanj, spretnosti in navad, ki jih delavec ni pridobil v okviru strokovnega izobraževanja po določenem vzgojno – izobraževalnem programu za pridobitev strokovne izobrazbe, in sicer: pripravništvo ali stažiranje, usposabljanje v okviru specializacije ipd. ter

-dopolnilno usposabljanje je usposabljanje delavcev, ki opravljajo določeno delo, pri katerem se je sam način dela bistveno ali delno spremenil in ugotavlja pri delavcih manjše primanjkljaje v znanju, spretnostih in navadah; sem sodi dokvalifikacija (Krajnc, 1979, str. 35, 94 in 96).

4 RAZMEJITEV IN POVEZANOST IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU

Pojma izobraževanje in usposabljanje se med seboj zelo prepletata. Prevladuje pa stališče, da je usposabljanje ožji pojem, izobraževanje pa širši, nadrejen pojem. Usposabljanje je tisto izobraževanje, ki je povezano z neposrednim delom na delovnem mestu in vodi k večjim

sposobnostim na tem delovnem mestu. V širšem pomenu besede ima izobraževanje daljnosežen pomen. Zajema vse možne oblike izobraževanja, s katerimi se razvijajo sposobnosti in pridobivajo spretnosti in navade (Jelenc, 1991, str. 11).

Pri obeh gre za načrtovani učni proces, vendar je pri usposabljanju ta učni proces bolj povezan s konkretno delovno nalogo. Na podlagi prej navedenih opredelitev bom v nadaljevanju naštel ključne razlike med tema dvema pojmomoma.

Uporaba znanja: pri izobraževanju lahko pridobljeno znanje uporabimo v različnih okoliščinah, medtem ko znanje pridobljeno z usposabljanjem le pri konkretnih situacijah.

Oblika pridobljenega znanja: pri izobraževanju gre za pridobivanje splošnega znanja, medtem ko gre pri usposabljanju za pridobivanje znanja za delo v konkretnem delovnem okolju. Znanje pridobljeno z izobraževanjem je bolj teoretično, eksplicitno, medtem ko je pri usposabljanju bolj praktično oziroma implicitno znanje. Izobraževanje poteka v formalnih izobraževalnih institucijah, medtem ko usposabljanje poteka običajno neposredno na delovnem mestu.

Cilj: razlika med izobraževanjem in usposabljanjem se kaže že v tem, da je cilj izobraževanja razvijanje znanj, spretnosti in razumevanja, ki so potrebni pri delu in tudi v življenju. Iz tega sledi, da izobraževanje ni namenjeno pridobivanju znanja, ki je povezano s konkretno delovno situacijo.

Namen: namen izobraževanja je, da pri učencih razvijemo razumevanje idej in navad, ki vplivajo tudi na njen razvoj. Usposabljanje pa je vezano na pridobitev znanja, ki se nanaša na točno določeno delovno situacijo. Namen usposabljanja je razvijati sposobnosti posameznikov in skupin v delovnem okolju, s pomočjo katerih zaposleni uresničujejo cilje organizacije. Iz tega sledi, da izobraževanje zagotavlja znanje, ki predstavlja splošno podlago za življenje, medtem ko usposabljanje omogoča, da posameznik to znanje uporablja v konkretnih delovnih situacijah (Miglič, 2005, str. 36 – 37).

Oblika učenja: za izobraževanje so bolj značilne organske metode učenja (formalno izobraževanje, izobraževanje v formalnih izobraževalnih ustanovah, teoretično učenje, strokovno učenje), ki težijo k nastajanju sprememb v posamezniku in ne privedejo do sprememb v tistem, kar naj bi bilo narejeno. Za usposabljanje pa je boljše mehansko učenje, ki je podprto s prakso (Miglič, 2005, str. 36 – 37).

Vsebina programov: tudi sama vsebina izobraževalnih programov in programov usposabljanja se razlikuje. Pri izobraževalnih programih imajo večjo težo teoretična in konceptualna gradiva, ki so podana z namenom, da učenec razvije svoje kritične in analitične

sposobnosti. Pri usposabljanju pa je večji poudarek dan praktičnemu načinu učenja, ki izhaja iz potreb, ki jih postavlja cilj organizacije (Miglič, 2005, str. 36 – 37).

Trajanje: razlikuje se tudi trajanje izobraževanja in usposabljanja. Izobraževalni programi so običajno dolgotrajnejši, medtem ko usposabljanje traja krajši čas in se usmerja na točno določeno področje (Miglič, 2005, str. 36 – 37).

Kraj usposabljanja ali izobraževanja: razlike najdemo tudi v okoliščinah izvajanja posameznih oblik pridobivanja znanja. Izobraževanje običajno poteka v formalnih izobraževalnih institucijah. Usposabljanje pa lahko poteka v različnih institucijah, najpogosteje v neposrednem delovnem okolju (Miglič, 2005, str. 36 – 37).

Znanje, ki je pridobljeno s formalnim izobraževanjem, je tako zgolj potencial, ki ga je potrebno stalno dopolnjevati ter ga znati uporabiti v praksi. Teoretična znanja, ki so predpisana za določeno delovno mesto, so zgolj uporabljive kapacitete, ki jih ima zaposleni, vendar jih ta v praksi še ne da zna uporabiti. Teoretična znanja se namreč šele skozi usposabljanje aktivirajo in šele tedaj je zaposleni ta znanja sposoben uporabljati pri konkretnem delu (Pucelj, 2007b, str. 20).

Iz tega sledi, da so organizacije tiste, ki morajo poskrbeti za usposabljanje svojih zaposlenih, medtem ko morajo zaposleni poskrbeti za izobraževanje in s tem širiti svoj krog uporabljivega znanja, ki ga potem aktivirajo za delo v konkretnem delovnem okolju. Izobraževanje naj zato poteka v formalnih izobraževalnih ustanovah, medtem ko naj usposabljanje poteka na delovnem mestu in naj ga zagotavlja delodajalec s pomočjo svojih strokovnjakov ali pa te najame od zunaj. Potrebno je tudi poudariti, da je napačno razmišljanje na način, ki trdi, da večja kot je zahtevana izobrazba, več je potencialnega znanja, ki ga je potrebno s pomočjo usposabljanja aktivirati in na ta način zaposlenega usposobiti za opravljanje konkretnega dela (Pucelj, 2007a, str. 20).

5 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU BAUMAX

5.1 Predstavitev podjetja Baumax

Baumax je avstrijsko družinsko podjetje, ki je s svojim delovanjem prisotno v 8 – ih državah srednje in vzhodne Evrope (Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Hrvaška, Romunija in Bolgarija). Baumax je ime za prodajni center oz. trgovino, ki končnemu porabniku na enem mestu nudi bogato izbiro izdelkov za hišo in vrt. V koncernu Baumax je zaposlenih preko 8.000 ljudi, na razpolago pa je 131 trgovin.

Zgodovina Baumaxa se začne leta 1976, ko se je v Kindbergu (na avstrijskem Štajerskem) odprla prva Baumax trgovina. S prodajno površino 1.000 m² je bila takrat prava senzacija. Danes Baumax odpira trgovine, ki so desetkrat večje in imajo obširno ponudbo za gradnjo in ostale projekte v hiši in na vrtu. Baumax se že od svojega nastanka odlikuje z inovativno in v prihodnost usmerjeno dejavnostjo, tako da je že na začetku 80 – ih let v Avstriji dosegel vodilni položaj na trgu. Uspeh podjetja ne temelji le na inovativnosti, temveč se odraža skozi ideje, ki jih podjetje že vrsto let uspešno uresničuje. To se kaže predvsem skozi koncepte, ki pomagajo podjetju pri uresničevanju ciljev. Tako leta 1989 začnejo s trženjskim konceptom »Baumax 2000«, ki poudarja vlogo ženske pri odločanju o nakupu, kar so poudarili z integracijo vrtnega centra. Leta 1996 se razvije koncept trgovin Mega – Baumax, s čimer se je pričel trend vedno večjih površin. Da bi svojim kupcem na dolgi rok lahko zagotovili prepričljivo nižje cene, so leta 1999 skupaj s podjetjem REWE iz Kölna ustanovili nabavno kooperacijo »tooMax«. Kasneje je prišlo do širitve te kooperacije, pridružila sta se še podjetji AVA in COOP, tako da je omenjena kooperacija sedaj tretji največji odjemalec izdelkov za hišo in vrt v Evropi. Leta 2001 je Baumax pričel s projektom "Baumax best in class", strateškim programom, katerega cilj je bil omogočiti, da bi na vseh področjih postali najboljši v svoji panogi in se tako optimalno pripravili na bodoči razvoj podjetja. Rezultat so notranja optimizacija procesov in novi trendi na področju oskrbe kupcev. Poslovna dejavnost Baumaxa temelji na zamisli "Do – it – yourself" (naredi sam). Cilj podjetja je prenesti to idejo na kolikor je le mogoče veliko število ljudi v Avstriji in ostalih državah v srednji in vzhodni Evropi ter končnim kupcem pomagati pri izvedbi njihovih gradbenih in ostalih domačih projektov (O Baumaxu, 2012).

5.2 Primer usposabljanja in izobraževanja v podjetju Baumax

Nekaj o namenu intervjuvanja

V pogovoru z gospo Karmen Horvat, ki je zaposlena kot vodja in organizatorica izobraževanj in usposabljanj v podjetju Baumax, sem opravila intervju po vnaprej pripravljenih vprašanjih. V diplomsko delo sem želela vključiti tudi raziskovalni del, kjer bi opravila intervju z zaposlenimi, a ga zaradi obsega diplomskega dela ni bilo možno vključiti v diplomsko delo. Intervju obsega 29 vprašanj, kar je raziskovalni oziroma praktični del mojega diplomskega dela. Intervju sem opravila po vnaprej pripravljenih strukturiranih vprašanjih. Intervju sva opravili na sedežu podjetja Baumax, v Ljubljani, 28.08.2011, ob 14:00 uri v poslovnih prostorih podjetja. V nadaljevanju bom opisala vsebino najinega pogovora. Odgovori si sledijo po vrstnem redu intervjuja, priloženega kot priloga diplomskemu delu.

1 Delež izobražencev

Na prvo vprašanje ankete, priložene kot priloga diplomskega dela, je gospa Horvat odgovorila, da se v podjetju Baumax na izobraževanje polaga veliko pozornosti in da se zavedajo, da brez dobro osnovanega šolanja in izobraženega kadra ni prihodnosti in uspeha.

Vsak novo zaposleni mora obvezno obiskati 2 seminarja: enega na katerem spozna osnove podjetja, filozofijo, pričakovanja in vizijo; ter drugega na katerem spozna uporabo operacijskega sistema s katerim poslujejo. Delež novo zaposlenih oseb, ki se izobražujejo je stoo odstoten, kar pomeni, da se vsak na novo zaposleni obvezno izobražuje in usposablja, saj menijo, da so dobro usposobljeni zaposleni temeljni dejavnik preživetja v današnjem konkurenčnem svetu. Da bi se tudi sama bolj spoznala in poistovetila s podjetjem, sem tudi jaz obiskala oba seminarja ter dva delovna dni preživela v podjetju Baumax, da bi spoznala njihov sistem dela ter spoznala uporabo operacijskega sistema s katerim poslujejo (Intervju, 2011).

2 Obseg denarja za izobraževanje in usposabljanje

Drugo vprašanje se je nanašalo o znesku denarja, ki ga namenijo za šolanje zaposlenih. Letni znesek namenjen za šolanje se najprej določi na mednarodni ravni in se nato prilagodi potrebam posamezne države oz. hčerinskega podjetja in se tako seveda spreminja iz leta v leto. Povezan je tako s fluktuacijo kot z naravnostjo in prioriteta podjetja v določenem obdobju. Končni znesek porabe za izobraževanja se nato oblikuje v sodelovanju z vodjo kadrovske službe, finančnim direktorjem in končno potrditev s strani direktorja podjetja (Intervju, 2011).

3 Pravilnik o razvoju kadrov

Na mednarodni ravni obstajajo pravila in kriteriji ter način in vsebina izobraževanja oz. posameznih seminarjev, je odgovorila gospa Horvat na tretje vprašanje (Intervju, 2011).

4 Načrt izobraževanja in usposabljanja

Četrto vprašanje se nanaša na načrtovanje izobraževanja in usposabljanja. Seminarji, ki se ponujajo skozi leto so prvotno oblikovani na mednarodni ravni. Tako obstajajo določeni obvezni seminarji za določena delovna mesta, ki jih vsak zaposleni v podjetju mora obiskati. Poleg tega obstajajo nadgradni in poglobitveni seminarji na posamezne teme. Plan šolanja se zmeraj naredi za celotno leto vnaprej, kar pomeni, da je v začetku decembra že znano, kateri seminarji se bodo ponudili v prihodnjem letu, kje in kdaj. Seveda so tukaj fleksibilni glede na potrebe in spremembe. Plan šolanja naredi odgovorna oseba za izobraževanje, katerega uskladi z vodjo kadrovske službe (Intervju, 2011).

5 Področja izobraževanja in usposabljanja

Na peto vprašanje je gospa Horvat odgovorila, da področja za katera menijo, da so izjemnega pomena ter na katerih se največ izobražujejo in usposabljujejo so vsekakor: vodenje ljudi, komunikacije, uporaba operacijskega sistema (ker brez tega sodelavci niso v stanju izvajati zahtevanih nalog), usmerjenost k stranki, itd. (Intervju, 2011)

6 Organizacija službe za izobraževanje in usposabljanje

Služba za izobraževanje in usposabljanje je razdeljena. Obstaja glavni trener, ki je zadolžen za razvoj kadra, kateri je neposredno podrejen vodji kadrovske službe. Glavni trener je trenutno eden, kateri po potrebi dobi pomoč pri izvajanju osnovnih seminarjev od pomožnih trenerjev (to so zaposleni v prodajnih centrih, ki imajo dobre sposobnosti predavanja znanja in seveda strokovno znanje s posameznega področja), je povedala gospa Horvat, ki je odgovor na šesto vprašanje (Intervju, 2011).

7 Sistem izobraževanja in usposabljanja

Skozi dolgoletne izkušnje je podjetje samo razvilo sistem izobraževanja, ki ga izvaja znotraj podjetja skozi glavne in pomožne trenerje. Finančne oblike nagrajevanja ne poznajo. Sami seminarji so oblikovani tako, da so zaposleni motivirani in predvsem, da sami pridejo do določenih spoznanj skozi delavnice. Torej imajo predvsem seminarje, ki niso naravnani tako, da bi jih nagrajevali ampak imajo predvsem motivacijsko vlogo, je povedala gospa Karmen Horvat kot odgovor na sedmo vprašanje (Intervju, 2011).

8 Vrsta izobraževanja in usposabljanja

Na odgovor na osmo vprašanje ali se zaposleni samoizobražujejo, je gospa Karmen Horvat odgovorila, da je samoizobraževanje vedno individualna zadeva, na katero delodajalec težko vpliva, saj je odvisna od posameznikove volje in motiviranosti napredovanja. Poznajo pa t.i. e-učenje: izobraževanje s pomočjo računalnika, kjer zaposleni sami opravljajo določene tečaje in tako pridobijo znanje s posameznega področja. Kot omenjeno je v podjetju izjemno dobro oblikovan interni program izobraževanja, za vodstveni kader je podjetje dodatno oblikovalo akademijo vodstvenega kadra za trgovino na drobno ali (angl. *retail leadership academy*), katera vključuje številne seminarje na različne teme za vodstveni kader in so tudi obvezni. Včasih se za vodstveni kader na višji ravni uporabi tudi zunanje šolanje, odvisno od potreb in ciljev. V podjetju ločijo usposabljanje in izobraževanje. Izobražujejo se, ko se učijo nekaj povsem novega, usposabljujejo pa se ko dopolnjujejo znanja na določenem področju (Intervju, 2011).

9 Način izobraževanja in usposabljanja

9 vprašanje se nanaša o načinih izobraževanja. Uporabljajo različne načine izobraževanj: seminarje, delavnice, računalniško učenje imenovano e-učenje ter predavanja. Čeprav težijo k temu, da so seminarji zelo interaktivni na katerih udeleženci aktivno sodelujejo pri oblikovanju končnega rezultata. Znanje, pridobljeno na šolanjih o izdelkih, zaposleni predajo svojim sodelavcem, tako da so vsi obveščeni o novostih in posebnostih določenih proizvodov (Intervju, 2011).

10 Način ugotavljanja potreb po novih znanjih

Potrebe po novih znanjih ugotavljajo tako, da vodje poslovnih enot aktivno sodelujejo s kadrovsko službo in posredujejo informacije o želenih izobraževanjih. Drugi način je spreminjanje naravnosti podjetja, ki za sabo prinaša spremembe in jih je potrebno prenesti naprej, je povedala gospa Horvat kot odgovor na deseto vprašanje (Intervju, 2011).

11 Nagrajevanje zaposlenih

Odgovor na enajsto vprašanje je, da zaposleni niso direktno nagrajeni za uspešnost pri usposabljanju, kar pa zaposleni lahko pridobi je napredovanje, kar pa ni odvisno samo od šolanja, ampak še od nekaterih drugih dejavnikov. Vsekakor so seminarji in izobraževanje ter osebni razvoj pomembni dejavniki, ki lahko pripomorejo k temu (Intervju, 2011).

12 Spremljanje in kontrola izobraževanja ter usposabljanja

Uspešnost in učinkovitost spremljajo v tem smislu, da obstajajo zaključni testi, ki jih zaposleni na določenih delovnih mestih morajo opraviti, da bi videli katera znanja je v času uvajanja v delo že osvojil in kje še potrebuje dodatno pomoč oziroma izobraževanje, to pa je odgovor na dvanajsto vprašanje (Intervju, 2011).

13 Kraj izobraževanja in usposabljanja

13 vprašanje se nanaša o kraju usposabljanja in izobraževanj. Gospa Horvat je povedala, da usposabljanja in izobraževanja potekajo večinoma v podjetju, vendar pa potekajo tudi v tujini, vendar samo vodstveni kader na višjem nivoju po predlogu mednarodno nadrejenih, saj obstajajo točno določena pravila, katera izobraževanja mora sodelavec na katerem delovnem mestu opraviti. Taka izobraževanja so v Avstriji (Intervju, 2011).

14 Napredovanje na boljše delovno mesto

Za napredovanje na boljše delovno mesto je vsekakor pomembno, da zaposleni uspešno opravi usposabljanje in izobraževanje. Torej boljša usposobljenost ter večje znanje za konkretno delovno mesto vplivata na boljše oziroma boljše plačano delovno mesto, to pa je odgovor na 14 vprašanje (Intervju, 2011).

15 Interno izobraževanje in usposabljanje

Poslužujejo se tudi notranjih usposabljanj in izobraževanj. Izobražuje jih glavni trener, ki si znanje in usmeritve pridobi v Avstriji. Obstajajo točno določene smernice in knjige ter skripte, kako določen seminar poteka in kako ga je potrebno izvajati. Vsak trener pa se lahko na lastno pobudo dodatno izobražuje sam, v kolikor je to njegov interes in tudi na tak način dvigne kvaliteto izvajanja šolanj, kar je odgovor na petnajsto vprašanje (Intervju, 2011).

16 Izobraževanje in usposabljanje vodilnega kadra

Odgovor na 16 vprašanje je, da usposabljanje pri vodjih oddelkov in direktorjih poteka na drugačen način, kot usposabljanje in izobraževanje drugih zaposlenih, saj so seminarji prilagojeni določenemu delovnemu mestu. Vodje oddelkov imajo posebej prilagojene seminarje za njihove potrebe, tako kot recimo direktorji. S tem, da so izobraževanja za direktorje večinoma izvedena s pomočjo eksternih sodelavcev, ker sta tudi nivo in globina seminarja povsem drugačna (Intervju, 2011).

17 Poistovetenje s podjetjem

Pripadnost zaposlenih k boljši uspešnosti podjetja povečajo skozi vsakodnevno delo z ljudmi in predpisanimi smernicami obnašanja vodilnega kadra. V podjetju obstajajo načela in smernice, ki se jih morajo držati vsi zaposleni, saj govorijo o medsebojnih odnosih in skupnem delu. Seveda pa je nagrada tudi enkrat letno piknik ali izlet, odvisno od tega kar se pripravi, je povedala gospa Horvat kot odgovor na 17 vprašanje (Intervju, 2011).

18 Želja zaposlenih po izobraževanju in usposabljanju

Gospa Horvat je povedala, kot odgovor na osemnajsto vprašanje, da je komunikacija kadrovskega oddelka z ostalimi oddelki izjemno dobra in vsak lahko pove svoje želje po izobraževanju. Glede na potrebe nato organizirajo želeni seminar. Saj so, kot prej omenjeno, zelo fleksibilni glede tega. V kolikor vidijo, da obstaja splošna potreba po nekem znanju, to poskušajo takoj izpolniti (Intervju, 2011).

19 Ocenjevanje usposobljenosti in znanja po izobraževanju

V večini primerov po samem seminarju je vedno direktno nadrejeni zaposlenega zadolžen, da se s sodelavcem pogovori o poteku seminarja in zastavljenih ciljih, ki jih na osnovi novo pridobljenega znanja želi izvesti. Neposredno nadrejeni nato spremlja razvoj in izvedbo pridobljenega znanja, kar je odgovor na devetnajsto vprašanje (Intervju, 2011).

20 Metode za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti

V podjetju nimajo posebnih metod za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, kar je odgovor na dvajseto vprašanje (Intervju, 2011).

21 Vizija podjetja narekuje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Odgovor na 21 vprašanje se glasi, da v podjetju obstaja poseben oddelek za razvoj kadra in interna akademija izobraževanja. Vlaganje v znanje in izobraževanje je pri njih poslovna vizija. Vsak zaposleni mora poznati vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja, ki jih spozna na obveznem seminarju za novo zaposlene (Intervju, 2011).

22 Komuniciranje v podjetju po izobraževanju in usposabljanju

22 vprašanje se nanaša na komunikacijo po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju. Gospa Horvat je povedala, da komunikacija v podjetju igra veliko vlogo. Saj menijo, da brez komunikacije ni življenja in tudi ne obstoja podjetja. Sicer pa nekomuniciranje ne obstaja, saj z vsakim obnašanjem damo drugi osebi nek signal. Komunikacija je osnovno orodje, ki ga imajo na razpolaganje in na to temo ponujajo tudi različne seminarje, saj se dobro zavedajo, da je komunikacija pomemben ključ do uspeha, dobrega delovnega okolja in pozitivnega rezultata. Osnovni medij komunikacije je osebni pogovor, elektronska pošta, telefon, faks, interna sporočila in obvestila ter redni sestanki (Intervju, 2011).

23 Motivacija zaposlenih

O motivaciji izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je povedala gospa Karmen Horvat v 23 vprašanju. In sicer način s katerimi motivirajo zaposlene je že na samem začetku zaposlitve. S tem, da je že osnovni obvezni seminar naravnano tako, da zaposleni dejansko sami ugotovijo, da izobraževanja niso samo predavanja, ampak interaktivni seminarji, na katerih je ogromno raznolikosti in možnosti lastnega inputa. Vsebina je oblikovana tako, da se dejansko nanaša zelo na prakso in je le to v praksi zelo enostavno uporabiti in predvsem, da je koristno (Intervju, 2011).

24 Finančno nagrajevanje

Zaposlenih ne nagrajujejo finančno za uspešno in učinkovito opravljeno delo, je odgovorila gospa Horvat na 24 vprašanje (Intervju, 2011).

25 Vlaganje v zaposlene

V očeh delodajalca napredovanje ni nagrada za dobro opravljeno izobraževanje, ampak je skupek različnih faktorjev, predvsem tega, kako sodelavec/ka opravlja svoje delo in seveda ali ima potencial, da napreduje oz. prevzame nove odgovornosti. To se kaže skozi določeno obdobje in prakso. Kadar opazijo, da določen sodelavec/ka kaže potencial za nekaj več, se vključi v seminarje, ki so namenjeni mladim potencialom in skozi katere se pokaže koliko je oseba dejansko sposobna, kar pa je odgovor na 25 vprašanje (Intervju, 2011).

26 Vloga vodje pri razvoju zaposlenih

Vloga vodje je pri razvoju zaposlenih izjemno pomembna, saj je vodja tisti, ki neposredno sodeluje z osebo, ga spremlja in ga seveda predlaga za vključitev v nadaljnja izobraževanja in usposabljanja, v kolikor je mnenja, da kaže potencial. Vodja sodeluje s kadrovsko službo in obratno, ter skupaj analizirajo potenciale, je odgovorila gospa Horvat na 26 vprašanje (Intervju, 2011).

27 Odsotnost in fluktuacija zaposlenih

Odgovor na 27 vprašanje se glasi, da nimajo posebnih načinov, kako doseči, da zaposleni ostanejo v podjetju, kajti menijo, da vsaka oseba mora imeti motivacijo in pripadnost podjetju, saj v nasprotnem primeru zelo težko kdor koli izmed nas opravlja neko opravilo oz. službo. Poznamo različne oblike motivacije, kot že sama praksa pove (notranja, zunanja, dolgoročna, kratkoročna). Najpomembnejši izmed teh je „smisel“. Ko v nečem vidimo smisel, razlog zakaj nekaj delati, potem ni problema. Smisel pa je za vsakega drugačen, zato je tukaj pomembna vloga nadrejenega, da pozna svoje zaposlene in jim pomaga ter jih motivira. Naj poudarim, da finančna oblika motiviranja obstaja, vendar je zelo kratkoročna motivacija, ki nobeni strani dolgoročno ne prinese želenega rezultata (Intervju, 2011).

28 Pripadnost zaposlenih podjetju

Menijo, da izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji pripadnosti zaposlenega v podjetju, ampak ne v celoti. Pripadnost je v veliki meri odvisna od individualnih dejavnikov in motivatorjev posamezne osebe, vsekakor pa odnos do zaposlenega lahko pozitivno pripomore k pripadnosti, je povedala gospa Horvat kot odgovor na 28 vprašanje (Intervju, 2011).

29 Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot konkurenčni vir prednosti

Menijo, da so danes dobro usposobljeni in izobraženi zaposleni konkurenčni vir prednosti, saj je vsako podjetje seštevek znanja, ki ga imajo zaposleni in ga izvajajo ter predajajo. Znanje je največji vir in bogastvo ter vsekakor konkurenčna prednost, ki ga podjetje ima, je odgovor na zadnje vprašanje (Intervju, 2011).

SKLEP

Podjetja se vedno bolj zavedajo dejstva, da so ključni dejavnik njihovih konkurenčnih prednosti zaposleni, ki so s svojimi znanji in sposobnostmi dovolj motivirani, da dobro opravljajo vsakodnevne izzive na delovnem mestu in tako skrbijo za svoj osebni ter razvoj organizacije.

V diplomskem delu sem želela poudariti, da morajo podjetja skrbno načrtovati izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, če želijo, da zaposleni dobro in kvalitetno opravljajo svoje delo, so z delom zadovoljni in jih to vodi v razvoj in uspeh na osebnem področju kot tudi pri učinkovitosti, produktivnosti podjetja in doseganju dobička. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih v podjetjih predstavlja eno od ključnih prednosti pri uresničevanju uspešnosti poslovanja podjetja. Podjetja sama pa so tista, ki morajo znati izbrati sebi najbolj primerno obliko izobraževanja in usposabljanja, tako z vidika stroškov kot tudi z vidika namena izobraževanja in usposabljanja.

Na podlagi teoretičnih izsledkov in odgovorov iz intervjuja sem ugotovila, da v podjetju Baumax posvečajo veliko pozornost izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, ker brez dobro izobraženega kadra podjetja težko obstanejo. Velik znesek denarja namenjajo izobraževanju, da bi bili konkurenčni ostalim podjetjem, ki se ukvarjajo s podobno panogo. Načrtovanju izobraževanja in usposabljanja posvečajo veliko pozornosti. Plan šolanja naredijo za celo leto vnaprej. Veliko se izobražujejo na področju vodenja ljudi, komunikacij ter usmerjenosti k strankam. Poslužujejo se tako notranjega kot zunanjega izobraževanja in usposabljanja, saj glavni trener včasih nima zadostnega znanja, zato je potrebno pomoč poiskati zunaj podjetja. Vlaganje v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter s tem njihov razvoj razumejo kot investicijo. Zaposleni morajo tako sprejeti odgovornost, da ohranjajo in dopolnjujejo svoja znanja, saj jim to prinaša večjo možnost zaposljivosti, sposobni so bolje reševati svoje težave, ustvarjalno razmišljati in pridobivati nove, lastne zamisli. Pomembno je tudi, da se učijo drug od drugega in znanje na ta način delijo. Pri tem ima ključno vlogo vodja oddelka, ki ustrezno pripravi svoje podrejene do skupne uporabe znanja. Z vzpostavitvijo ustreznega sistema komunikacije (različni mediji) omogočimo, da postane znanje dosegljivo in koristno vsem. Tudi v prihodnje bodo posvečali izobraževanju in usposabljanju zaposlenih veliko pozornosti, saj bodo le tako uspešnejši in konkurenčnejši, s tem pa bo dosežen tudi cilj podjetja.

Osebno menim, da podjetja lahko najbolj povečajo pripadnost zaposlenih s tem, da jim omogočijo prijetno delovno okolje, izzive na delovnih mestih in realizacijo njihovih idej. V prihodnje bo še večji poudarek na znanju, ki bo najnovejše narave in s katerim bodo zaposleni lahko ustvarjali novo vrednost, saj so oni temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsakega podjetja. Pri tem je pomembno, da podjetja ustvarjajo ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo ter željo po nenehnem razvoju.

LITERATURA IN VIRI

1. Baloh, P. (2007). Ali se v slovenskih podjetjih e-izobražujejo. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(19), 38 – 40.
2. Baša, B. (2005). *Vloga managementa pri prenosu znanja v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bertoncej, I. (1965). *Izobraževanje v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Življenje in tehnika.
4. Bertoncej, I. (1974). *Permanentno izobraževanje*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Brečko, D. (2000). Ravnanje z ljudmi pri delu: 3. Slovenska konferenca: Human resource management. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*, 6(4), 153 -156.
6. Carrell, M. R. et al. (1995). *Human Resource Management; Global Strategies for Managing a Diverse Workforce* (5th edition). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
7. Dimovski, V., & Colnar, T. (1999). Organizacijsko učenje. *Teorija in praksa: družboslovna revija*, 36(5), 701 – 722.
8. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
9. Hacker, D., Dunlosky, J., & Graesser, A. (1998). *Metacognition in educational theory and practice*. Mahwah (New Jersey); London: L. Erlbaum.
10. Halloran, J. (1994). *Personnel and Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
11. Intervju z vodjo kadrovske službe podjetja Baumax gospo Karmen Horvat, dne 28.08.2011
12. Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
13. Jelenc, Z. (1996). Z vseživljenjskim učenjem bliže Evropi. *Šolski razgledi*, 43(3), 1.
14. Jereb, J. (1988). Izobraževanje in usposabljanje kot najpomembnejša dejavnika razvoja kadrov. *Gradivo za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje kadrovskih delavcev*, 72 – 76.
15. Kranjc, A. (1979). *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
16. Lipičnik, B. (1994). Človeški viri in ravnanje z njimi. *Management*, 444 – 448.
17. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
18. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
20. Miglič, G. (2002). *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
21. Miglič, G. (2005). *Načrtovanje usposabljanja v državni upravi. Analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
22. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

23. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 24. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, Ma – tisk.
 25. Možina, S., Bernik, J., Merkač M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Ljubljana: Tip.
 26. Možina, S., Rozman, R., & Tavčar, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
 27. Možina, S., Bernik, J., Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Ljubljana: Dokumentarna.
 28. Mumford, A. (1995). *Effective Learning*. London: Institute of Personnel and Development.
 29. Muršak, J. (2002). *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
 30. Pucelj, M. (2007a). Ravnanje z ljudmi in vlaganje vanje: za boljšo organizacijsko prakso. *Dolenjski list*, 58(27), 22.
 31. Pucelj, M. (2007b). Zakaj usposabljanje (trening) in ne izobraževanje zaposlenih: za boljšo organizacijsko prakso. *Dolenjski list*, 31(2), 20.
 32. Rant, Ž. (2008). Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 41(2), 126 – 131.
 33. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 34. Rozman, R. & Sitar, A. S. (2007). *Vpliv organizacije na organizacijsko učenje in upravljanje znanja*. Dunaj: EGOS Colloquium
 35. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju*, 55 – 69.
 36. Svetina, M. (1998). *Izobraževalni program za odrasle: od načrta do izpeljave*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
 37. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
 38. Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
-
1. *Baumax*. Najdeno 24. Marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.baumax.com/si/o-baumax-u/>
 2. *Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport*. Najdeno 20. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.arhiv.mvzt.gov.si/>
 3. *Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport*. Najdeno 19. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.mizks.gov.si/>
 4. *Wikipedija – prosta enciklopedija (b.l.)*. Najdeno 03. maja 2012 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/%C5%A0ola>

PRILOGA

Priloga 1: Intervju

1. Kolikšen delež zaposlenih se je v preteklem letu izobraževalo in usposabljal? Koliko je to v % in kolikšno število zaposlenih?
2. Kolikšen znesek ste v letu 2010/2011 porabili za izobraževanje in usposabljanje? Ali se ta znesek vsako leto spreminja? Kdo ga določa?
3. Ali imate pravilnik o razvoju kadrov?
4. Ali imate izdelan načrt izobraževanja in usposabljanja? Za kako dolgo obdobje? Kdo ga izdelava? Ali ga mora kdo potrditi? Ali zaposleni pri tem sodelujejo?
5. Na katerih področjih se vam zdi najbolj pomembno izobraževati in usposabljati (npr. upravljanje in vodenje ljudi, delo z računalniki in nova tehnologija, poslovanje, oblikovanje strategij, računovodstvo, finance, trženje in prodaja, ...)?
6. Kako je organizirana služba za izobraževanje in usposabljanje? Koliko odgovornih oseb skrbi za izobraževanje ter usposabljanje? Ali je delo porazdeljeno? Če je odgovor da, kako?
7. Katere oblike vlaganj v izobraževanje in usposabljanje uporabljate (štipendiranje, pripravništva, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, interne kvalifikacije zaposlenih, ...)? Katere imajo zaposleni najraje?
8. Ali se zaposleni tudi samoizobražujejo? Ali se poslužujete bolj internih oblik izobraževanj ter usposabljanj ali eksternih oblik?
9. Katere oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so posebej primerne za izobraževanje in usposabljanje odraslih uporabljate (programirani pouk, poučevanje, predavanje, pripravništvo, mentorstvo študijski krožki, seminarji, tečaji)? Ali zaposleni, ki so se izobraževali ter usposabljali predstavijo to tudi svojim sodelavcem?
10. Na kakšen način ugotavljate potrebe po novih znanjih (na podlagi zahtev zaposlenih, metodah ugotavljanja potreb po izobraževanju in usposabljanju, na podlagi analize poslovnega načrta, ...)?

11. Ali uporabljate nagrajevanje za uspešnost zaposlenih pri usposabljanju (denarne nagrade, boni, službena vozila, službena potovanja, napredovanje na boljše plačano delovno mesto, večja pristojnost na delovnem mestu,...)?
12. Ali spremljate uspešnost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja, in sicer v smislu ocenjevanja procesa izobraževanja in usposabljanja po končanem izobraževanju in usposabljanju ter kako (z anketami, analiziranjem dela po končanem izobraževanju na področju, za katerega se je delavec usposabljal)?
13. Ali se delavci usposablajo ter izobražujejo tudi v tujini? Če ja, kje? Na katerih področjih? Kako potekajo ta usposabljanja ter na čigavo pobudo so napoteni na to usposabljanje v tujini?
14. Ali boljša usposobljenost ter večje znanje vpliva na napredovanje na boljše oziroma boljše plačano delovno mesto?
15. Ali se poslužujete tudi notranjih usposabljanj ter izobraževanj? Ter v primeru da ja, kdo jih izobražuje? Kako se mentor v tem primeru pripravi na izobraževanja ter usposabljanja?
16. Ali usposabljanje ter izobraževanje poteka kako drugače pri vodjih oddelkov in pri direktorjih? Kakšnih usposabljanj ter izobraževanj se oni poslužujejo?
17. Kako povečujete pripadnost zaposlenih k boljši uspešnosti podjetja? Ali organizirate kakšne skupne izlete ali piknike?
18. Ali zaposleni tudi sami kdaj izrazijo željo po dodatnem izobraževanju oziroma usposabljanju?
19. Kako ocenjujete zaposlene po izobraževanju in usposabljanju (testi, vedenje na delovnem mestu, zadovoljstvo)? Ali ocenjujete takoj po izobraževanju in usposabljanju ali vrednotenje opravite nekaj mesecev po izobraževanju in usposabljanju?
20. Katere metode za ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih uporabljate?

21. Ali je v poslovno vizijo podjetja vključeno tudi stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in kako pomembno je, da zaposleni poslovno vizijo podjetja poznajo? Ali so delavci seznanjeni z vizijo in poslanstvom podjetja?
22. Kako pomembno je komuniciranje v podjetju? Katere medije uporabljate za komunikacijo?
23. Na kakšen način motivirate zaposlene za izobraževanje in usposabljanje (in sicer je to mišljeno v pozitivnem smislu, se pravi, da zaposleni izobraževanje in usposabljanje ne jemljejo kot neko prisilo in zapravljen čas, pač pa kot možnost za osebni razvoj)?
24. Kako nagradujete zaposlene za uspešno in učinkovito opravljeno delo?
25. Ali skrbite za razvoj kariere zaposlenih, pri tem mislim predvsem tiste, v katere vlagate v obliki izobraževanja in usposabljanja? Ali lahko napredovanje zaposlenega jemljemo tudi kot nagrado za izobraževanje in usposabljanje?
26. Kakšna je vloga vodje pri razvoju zaposlenih? Ali jih spremlja, usmerja ter nadzoruje?
27. Na kakšen način uspete vse oziroma vsaj večino teh ljudi, v katere vlagate, obdržati v podjetju?
28. Ali izobraževanja in usposabljanja pripomorejo k večji pripadnosti zaposlenega podjetju?
29. Ali menite, da so danes dobro usposobljeni in izobraženi zaposleni konkurenčni vir prednosti?