

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**VODENJE IN USPOSABLJANJE PRODAJNEGA OSEBJA V PODJETJU
SI.MOBIL D.D.**

Ljubljana, februar 2015

PETRA GREŠAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Petra Grešak študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vodenje in usposabljanje prodajnega osebja v podjetju Si.mobil d.d., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela 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
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 20.2.2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN ZNANJA IN UČENJA V SODOBNI DRUŽBI	2
1.1 Pomen znanja in učenja v gospodarstvu skozi tristopenjsko teorijo razvoja gospodarstva	3
1.2 Učenje v organizaciji in učeča se organizacija.....	3
2 POMEN IN VLOGA VODENJA ZA UČENJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI	7
2.1 Vodenje v učečem se podjetju	8
2.2 Vloga vodje v organiziranem učenju.....	11
2.3 Vodenje prodaje.....	11
2.4 Prodajna funkcija in delo prodajalcev	13
2.5 Kompetence prodajalcev	14
3 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH	16
3.1 Opredelitev pojmov	17
3.2 Vrste usposabljanj v podjetju	19
3.3 Usposabljanje v prodaji	19
3.4 Načrtovanje in programiranje usposabljanja v podjetju	21
3.5 Organizacija in izvedba izobraževanja	22
3.6 Notranja in zunanja organizacija izobraževalne dejavnosti	23
4 COACHING KOT OBLIKA VODENJA	24
4.1 Opredelitev coachinga	25
4.2 Uvajanje coachinga v organizacijah.....	27
4.3 Coaching v prodaji	28
5 VODENJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU SI.MOBIL, D. D.	28
5.1 Predstavitev podjetja	29
5.2 Vodenje v podjetju	30
5.3 Letni in medletni pogovor s sodelavcem.....	30
5.4 Ocenjevanje vedenja – 270° analiza vedenj	31
5.5 Sistem nagrajevanja in spremljanja delovne uspešnosti.....	32
5.5.1 Nagrajevanje na podlagi letnih ciljev.....	32
5.5.2 Plačilo po učinku.....	33
5.5.3 Izredno kvartalno nagrajevanje	33
5.5.4 Izboljšanje delovne uspešnosti.....	33

5.6	Kompetence	34
5.6.1	Ključne kompetence.....	34
5.6.2	Vodstvene kompetence	35
5.7	Ukrepi in aktivnosti za odgovoren razvoj sodelavcev v Si.mobilu	36
5.8	Izobraževanja v prodaji	39
5.9	Razprava o procesu izobraževanja in usposabljanja v prodaji in predlogi za izboljšave ..	40
SKLEP.....		42
LITERATURA IN VIRI.....		44

UVOD

Moderna družba in njen prihodnji razvoj sta prav gotovo odvisna od trajne in usmerjene skrbi za razvoj ljudi in njihovega delovnega in socialnega položaja. Poleg skrbi za razvoj kadrov je potrebno storiti še korak naprej in povezati kadrovsko funkcijo in moderni menedžment (Florjančič & Vukovič, 1998).

Glavna konkurenčna prednost in temelj prihodnjega razvoja podjetij so usposobljeni in izobraženi zaposleni. Učenje se zato ne sme končati z zaposlitvijo, ampak se mora z njo nadaljevati. Zaposleni se učijo na delovnem mestu, od sodelavcev, pogosto pa jih mora podjetje vključiti tudi v bolj formalne oblike izobraževanja. Vseživljenjsko učenje tako postaja nuja, ne glede na poklic in vlogo, ki jo zaposleni opravlja. Način vodenja v podjetju, ki temelji na znanju, v ospredje postavlja ljudi, njihove kompetence in uporabo znanja pri delu. Slog vodenja se mora v takšnem podjetju prilagoditi in to morajo dojeti tudi menedžerji.

Predmet diplomskega dela je vodenje in usposabljanje v podjetju, s poudarkom na vodenju in usposabljanju v sektorju prodaje. Kot primer podjetja bom v diplomskem delu predstavila vodenje in usposabljanje v telekomunikacijski družbi Si.mobil, d. d.. Namen diplomskega dela je pokazati, da sta vodenje in usposabljanje prodajalcev ključni funkciji in faktorja uspeha na konkurenčnem tržišču, na kakršnem deluje Si.mobil. Prodaja podjetja predstavlja pomemben faktor prihodnjega poslovanja in obstoja podjetja, zato je analiza in preučevanje omenjene problematike velikega pomena. Namen diplomskega dela je preučiti pomen usposabljanja in vodenja v podjetju s poudarkom na vodenju in usposabljanju v sektorju prodaje. Menim, da je to eden izmed ključnih sektorjev v podjetju in je uspešnost podjetja močno odvisna od nivoja usposobljenosti prodajalcev, njihovega znanja in načina vodenja, ki se ga poslužujejo menedžerji in vodje v prodaji.

Diplomsko delo je metodološko razdeljeno tako, da v prvem delu predstavljam teoretični opis problematike. V drugem delu pa omenjeno problematiko natančneje predstavim na primeru podjetja Si.mobil, d. d. Teorijo sem črpala iz razpoložljive literature s področja vodenja, usposabljanja in izobraževanja ter jo primerjala z dejansko situacijo s primerom iz prakse. Pri praktičnem delu so bili moji glavni viri interne narave, ki sem jih z odobritvijo Si.mobila lahko uporabila v nalogi. Gre za interne priročnike in dokumente s podatki o programih in vsebini usposabljanj, ki jih Si.mobil objavlja na svojem intranetu. Poleg internih virov je pomemben vir podatkov v praktičnem delu tudi Si.mobilovo letno poročilo 2013. Poleg pisnih virov sem podatke za praktični del črpala tudi iz intervjuja oziroma pogovora s specialistom za razvoj kadrovskega virov v Si.mobilu.

Diplomsko delo temelji na petih vsebinsko povezanih poglavjih. Uvodu sledi prvo poglavje, v katerem na splošno predstavljam pomen znanja in učenja v sodobni družbi, ker je razumevanje le-tega osnova za nadaljnje preučevanje problematike. Natančneje pomen znanja in učenja opisujem skozi tristopenjsko teorijo razvoja gospodarstva ter preučujem učenje v

organizaciji in učečo se organizacijo. V drugem poglavju opisujem pomen in vlogo vodenja za učenje in usposabljanje v podjetju, natančneje je v podpoglavjih opisano vodenje prodaje, delo prodajalcev in prodajna funkcija ter kompetence prodajalcev. Teoretični predstavitvi funkcije vodenja v drugem poglavju sledi tretje poglavje, v katerem opisujem izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih v organizaciji. Opredelitvi ključnih pojmov sledi predstavitev različnih vrst usposabljanj, predstavitev usposabljanj v prodaji, poglavje se v drugem delu posveti načrtovanju in organizaciji usposabljanj. Četrto poglavje opisuje coaching kot obliko vodenja, poleg predstavitve coachinga je natančneje opisan coaching v prodaji. V zadnjem, petem poglavju, obe funkciji, tako vodenje kot usposabljanje, predstavljam na praktičnem primeru podjetja Si.mobil, d. d. Kratki predstavitvi podjetja sledi opis funkcije vodenja v podjetju, predstavitev letnih in medletnih pogovorov ter sistem nagrajevanja. Predstavljene so kompetence, ki jim dajejo v podjetju velik poudarek. Kompetence razvijajo skladno z odgovornim razvojem sodelavcev, ki sem mu v zadnjem delu poglavja namenila največ pozornosti. Poglavje se zaključuje s predstavitvijo izobraževanj v prodaji. Diplomsko delo končujem s sklepom, v katerem podajam nekaj glavnih ugotovitev, do katerih me je privedlo preučevanje izbrane problematike.

1 POMEN ZNANJA IN UČENJA V SODOBNI DRUŽBI

Znanje v sodobni družbi postaja vse bolj pomemben in odločilen ekonomski faktor, izredno iskano tržno blago, generator sprememb, ključni kapital in najmočnejše orožje v boju za konkurenčno prednost. Poleg naštetega je znanje tudi edini trajnostni vir konkurenčne prednosti in odlika najboljših posameznikov, podjetij in držav. Družbo, ki temelji na znanju in v kateri ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala, imenujemo družba znanja. V družbi znanja trgujemo predvsem z znanjem, zato o znanju razmišljamo kot o tržnem blagu, kar mu daje popolnoma novo vlogo v ekonomiji in družbi nasploh (Mihalič, 2006). Dejstvo je, da ima znanje v postindustrijski družbi naraščajoči pomen in predstavlja osnovo za izgradnjo konkurenčnih prednosti podjetij (Kovač & Vila, 2006). Ljudje smo glavni in najpomembnejši vir, ki podjetjem omogoča zgraditi konkurenčno prednost. Od zaposlenih je namreč odvisno, kako bo podjetje sposobno razvijati inovacije, ki so pri razvitih podjetjih motor rasti na trgu (Kos et al., 2006).

Učenje pomeni preoblikovanje pogledov na poslovanje podjetja in njegov razvoj ter uporabo novih spoznanj v praksi. Pogoji za uspešen razvoj v prihodnosti je zavedanje pomena znanja, sistematično pridobivanje znanja v procesu učenja in njegova ustvarjalna uporaba v poslovanju in razvoju podjetja. Samo znanje pridobljeno v šolah in poklicno znanje nista več dovolj za doseganje pomembne konkurenčne prednosti podjetij. Vse bolj je pomembno, da zaposleni pridobivajo druge, nove veščine in druga širša znanja. Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost, ne glede na to, kakšen poklic opravljamo in kakšna je naša izobrazba. Izobraževanje, za katerega je pomembno, da se zanj svobodno odločimo, mora preiti v naš življenjski slog (Možina, 2002).

Funkcija menedžmenta človeškega kapitala postaja ključna in odločilna za uspešnost in učinkovitost organizacij, kar pomeni, da odlične organizacije tudi odlično upravljajo s človeškim kapitalom. Prehod iz tradicionalne vloge menedžmenta človeških virov v strateško vlogo menežmenta človeškega kapitala je izrednega pomena tudi za posamezne države in organizacije. Vsekakor pa vzpostavitev te nove arhitekture za podjetja predstavlja izziv, ker se na eni strani srečujejo z vse večjimi pritiski po zniževanju stroškov, na drugi pa z vse večjimi zahtevami po vlaganjih v človeški kapital. Za obstoj in konkurenčnost na trgu je slednje izrednega in ključnega pomena, zato je nujno tudi iz slovenskih podjetij pravočasno ustvariti podjetja znanja in konkurenčna podjetja človeškega kapitala (Mihalič, 2006).

1.1 Pomen znanja in učenja v gospodarstvu skozi tristopenjsko teorijo razvoja gospodarstva

Pomen znanja in učenja v gospodarstvu in za njegov razvoj nam lepo prikaže tudi tristopenjska teorija ekonomista Michaela Porterja (Jaklič, Možina, Kovač, 2006), ki razvoj države deli na tri stopnje: faktorsko, investicijsko in inovativno razvojno stopnjo. Na najnižji stopnji razvoja gospodarstva je rast dosežena z mobilizacijo osnovnih proizvodnih dejavnikov, kot so zemlja, surovine in neizobražena delovna sila. Podjetja takšnih držav proizvajajo sorazmerno preproste proizvode na osnovi utečenih tehnologij, ki so jih razvile bolj razvite države.

Druga stopnja razvoja se imenuje investicijska, ker je zanjo najpomembnejši element razvoja raven vlaganj. Neposredna tuja vlaganja v državo, skupna vlaganja in ostali pogodbeni odnosi s podjetji iz razvitih držav omogočajo, da gospodarstvo napreduje pri vključevanju v mednarodne proizvodne sisteme. Podjetja prevzamejo tujo tehnologijo, kljub temu pa še vedno največkrat proizvajajo za tuja podjetja, ki so originalno razvila tehnologijo.

Pri prehodu na najvišjo inovativno stopnjo postanejo ključni elementi konkurenčnosti učenje, znanje in ustvarjalnost oziroma inovativnost. Države morajo za doseganje te stopnje postati generator znanja in ne več uvoznik. Pomembno vlogo na tej točki odigra vlada, ki mora preko javnih in zasebnih vlaganj v raziskave in razvoj spodbujati inovativnost, imeti mora ustrezno razvito visoko šolstvo, regulatorni mehanizmi morajo spodbujati nastanek visokotehnoloških podjetij. Pomembno vlogo odigrajo tudi standardi varstva okolja, saj novejša raziskave kažejo, da države s strožjo zakonodajo s področja varstva okolja, dosegajo višje stopnje rasti. Ker so za prehod v tretjo fazo potrebne izredno velike institucionalne spremembe, niso ravno pogosti primeri, ko državam prehodi med temi razvojnimi fazami uspejo (Jaklič et al., 2006).

1.2 Učenje v organizaciji in učeča se organizacija

Učeča se organizacija temelji na spoznanju, da je najpomembnejši produkcijski faktor znanje. Konkurenčnost podjetja je določena z njegovo sposobnostjo osvajanja, razvijanja in uporabe

novega znanja. Učeča se organizacija na poseben način definira znanje. Tu znanje niso več samo osvojene informacije, temveč zmožnost za učinkovito akcijo.

Permanentno in organizirano učenje (Možina, 2002) je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji in prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Možina (2002, str. 209) izpostavlja naslednje značilnosti permanentnega učenja:

- zavedanje vloge učenja in spodbujanje razvoja znanj, ki so potrebna za uresničitev zastavljenih ciljev in rezultatov;
- pozabljanje znanj, ki nas ne vodijo k postavljenim ciljem; pozabljanje je zahtevnejše v primeru spreminjanja norm in vrednot, medtem ko je pri uvajanju novega proizvoda enostavnejše;
- pomembnost prepoznavanja potreb po znanju;
- učenje kot sestavni del delovnih procesov;
- učenje je ciklični proces, ki zajema najprej ugotavljanje potreb, potem planiranje in realizacijo in na koncu ocenjevanje učinkov;
- zaposleni se vse bolj zavedajo potreb po znanju in so bolj motivirani za sodelovanje v procesu učenja; znanje jim pomeni konkurenčno prednost, kot tudi podjetju;
- učenje je kontinuiran proces;
- v procesu učenja aktivno sodelujejo vsi zaposleni.

Organizacijo sestavljajo in gradijo ljudje s svojimi sposobnostmi. Biti morajo kreativni in razvijati nove ideje, sposobni delovati samostojno in v timu ter se učiti samostojno ali v skupini (Možina, 2002). Jaklič et al. (2006) menijo, da so učenje, znanje in inovativnost na ravni podjetja odvisni predvsem od primernega menedžmenta in so ključni elementi konkurenčnosti posameznika in organizacij. Slednje kaže na to, da mora menedžment v podjetjih izobražene ljudi pritegniti in jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Odgovornost, da so ljudje v podjetju zadovoljni, je naloga, ki se prične pri najvišjem menedžmentu.

Najbolj uspešna podjetja bodo tista, ki bodo sposobna organizirati učenje in znanje ter uspešno interno in v povezavi z okoljem podjetje voditi skozi procese sprememb (Jaklič et al., 2006). Organizacije, ki temeljijo na znanju, se morajo s slednjim konstantno na novo oskrbovati iz notranjih virov, biti morajo samozadostne pri oskrbovanju. Marsikatera znanja je mogoče kupiti na trgu, žal pa takšna večinoma ne prispevajo k uspešnosti organizacije, saj imajo do njih dostop tudi konkurenti (Tavčar, 2006). Pritiski globalizacije zahtevajo od človeka drugačno izobraževanje oziroma učenje, takšno, ki bo razvijalo posameznikove zmožnosti za vstop, opazovanje, adaptacijo in uporabo znanja, za neodvisno razmišljanje, ustrezno presojo in sodelovanje z drugimi. Torej, če hoče podjetje doseči konkurenčno prednost na področju znanja, mora v svoje poslovanje uvajati principe »učече se organizacije«, ki spodbuja sistematično učenje iz poslovanja samega.

Ferjan (1999) pri opredelitvi učeče se organizacije izhaja iz dejstva, da formalna izobrazba pridobljena v šolah in fakultetah zaradi napredka znanosti in tehnike ter trendov v družbi ne zadošča več potrebam organizacij. Učeča se organizacija je tako organizacija, ki se je sposobna naglim spremembam v okolju prilagajati. V sodobne organizacije prihaja učenje kot potreba. Izobraževanje je tako vseživljenjski proces, ki je v podjetjih domena celega podjetja in ne samo kadrovskih strokovnjakov in menedžerjev. Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja vseh zaposlenih za doseg novega razvoja organizacije.

Senge (1990) definira učeče se organizacije kot tiste, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive vzorce mišljenja in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Senge, 1990). Pravi, da je to organizacija, ki olajšuje učenje svojih članov tako na individualnem kot na skupinskem nivoju. Z namenom, da bi dosegala svoje strateške cilje pa se nenehno spreminja. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da identificira in uporablja vse znanje, ki je na voljo in ga tudi razvija z vsemi možnimi oblikami učenja.

Pet elementov, ki jih Senge (1990) identificira kot ključne za približevanje k inovativni, učeči se organizaciji, je:

- sistemsko mišljenje,
- osebno mojstrstvo,
- mentalni modeli,
- delitev skupne vizije in
- timsko učenje.

Učeče se organizacije na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo, potrebujejo inteligentne, sposobne, samostojne zaposlene, kakovosten in odprt sistem internih komunikacij, avtentičen menedžment, ki je sposoben pri vseh članih organizacije spodbuditi aktivnosti za oblikovanje skupne organizacijske identitete (Penger & Dimovski, 2006).

Koncept učečega se podjetja je usmerjen predvsem v iskanje odgovorov na vprašanja o zakonitostih procesov učenja, o tem, kako znanje sploh nastaja, se preoblikuje, prenaša in zbira. Koncept menedžmenta znanja je tako nastal iz potrebe managerjev po oblikovanju pripomočkov za usmerjanje razvoja, pridobivanja, uporabe in merjenja znanja v funkciji oblikovanja konkurenčnih prednosti podjetja. Ko govorimo o menedžmentu znanja, mislimo na eni strani na vodstvo, na drugi pa na ravnanje z znanjem pri posamezniku in organizaciji na splošno (Možina & Kovač, 2006).

Bistvo učeče se organizacije je, kot pove že izraz, stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote, ki na tak način pridobiva več kot le vsoto strokovnih znanj in usposobljenost vseh zaposlenih. Takšna organizacija deluje celostno ustvarjalno in kritično ter tako pooseblja značilnosti, pomembne za konkurenčnost in doseganje boljših

rezultatov nasploh, vpliva pa tudi na bolj ustvarjalno delovno klimo. Učeča se organizacija temelji na timskem delu in na medsebojnem sodelovanju, birokratsko hierarhijo pa nadomešča z demokratičnimi načini vodenja. S tem vpliva na občutek odgovornosti za uspeh pri vseh zaposlenih, saj vsak s svojim znanjem prispeva delček k skupnemu rezultatu, vendar le v povezavi z drugimi (Jelenc Krašovec, 2003).

Z gotovostjo lahko trdimo, da so managerji pomen učenja v organizaciji in koncept učeče se organizacije v veliki meri sprejeli, vendar se je udejanjanje koncepta v prakso izkazalo za zelo počasen proces oziroma so redka podjetja, ki jim je koncept uspelo uresničiti in ohraniti v praksi. Razlog je najpogostejše v pomanjkanju praktičnih navodil, saj se dosedanje raziskovanje področja ni ukvarjalo s podrobnostmi in navodili, kako dejansko koncept implementirati v praksi (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005).

Skupina strokovnjakov z Dimovskim na čelu je zato razvila prvi slovenski celovit model, model FUTURE-O, ki preko sedmih elementov menedžerje vodi do polno razvite učeče se organizacije. Model zahteva molekularen pristop k udejanjanju učeče se organizacije, kar je za razliko od starih konceptov, ki so koncept uvažali po fazah, zaporednih stopnjah, povsem nekaj novega. Model poudarja celovitost in povezanost vseh procesov in zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu organiziranju, ki temelji na organizacijskem učenju. Sestavni deli učeče se organizacije morajo biti odzivni ter se prilagajati neodvisno drug od drugega. Model FUTURE-O lahko zato preučujemo po načelu vzajemnosti, torej molekularno. To pomeni, da lahko vseh sedem elementov udejanjamo neodvisno drug od drugega, jih neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo. Model FUTURE-O je resnično edinstven model, ki preko sedmih elementov tvori korporacijsko strategijo in sodobne organizacije vodi k polno razviti učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005).

Model FUTURE-O je dejansko strateški načrt za vodstvo in zaposlene v organizaciji, kako razviti učečo se organizacijo. Elementi, ki jih je potrebno uresničiti, da zgradimo učečo se organizacijo, so naslednji (Dimovski et al., 2005):

- postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji,
- izgradnja podpornih okolij,
- oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev,
- proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja,
- oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije,
- spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov,
- (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.

2 POMEN IN VLOGA VODENJA ZA UČENJE IN USPOSABLJANJE V ORGANIZACIJI

V današnjem ekonomsko socialnem okolju je različnih definicij, ki opredeljujejo funkcijo menedžmenta toliko, kolikor je avtorjev, ki jo opredeljujejo. Mnogi obravnavajo vodenje kot sestavni del menedžmenta, medtem ko drugi obravnavajo vodenje, ne da bi se spuščali v povezave. Nekateri menedžment opredeljujejo v širšem smislu kot dejavnost upravljanja, na drugi strani pa so avtorji, ki ga enačijo z vodenjem in gredo bolj v ožje pojmovanje pojma menedžmenta. Vsem definicijam pa je nekako skupno, in na tej točki se avtorji po večini strinjajo, da je menedžment proces, ki preko planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole aktivira vire, da so doseženi cilji, ki si jih zastavi. Vodenje kot posebno od menedžmenta ločeno funkcijo obravnavajo predvsem avtorji s področja organizacijskega vedenja.

Kovač in Tivadar opredeljujeta pojma vodenje in menedžment kot tesno povezana pojma, pri čemer je zanju vodenje bistveni del menedžmenta. Menedžment delita na naloge, ki so usmerjene k opravi in na tej točki izpostavljata planiranje in kontrolo in naloge, ki so usmerjene k ljudem in te opredeljujeta kot vodenje. Pojem vodenje, kot ga razumemo v ožjem smislu, tako obsega naloge, s katerimi vplivamo na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine (Kovač & Tivadar, 1990).

V zadnjem času se vse bolj uveljavlja nov koncept menedžmenta, ki poudarja sodelovanje med menedžerjem in zaposlenimi, poudarja vlogo menedžerja pri mobiliziranju dela podrejenih, pri iniciiranju in dajanju smeri. Pomembno je razvijanje novih sposobnosti in novih pristopov, ki bodo obvladovala vedenje zaposlenih, vendar z več notranje kooperacije kot tekmovanja, več poslušanja kot govorjenja in več podpiranja kot obvladovanja (Merkač Skok, 2005).

Merkač Skokova (2005) še meni, da postaja vse bolj poudarjen tisti vidik menedžmenta, ki zajema vodenje. Avtorji pogosto ločujejo pojem vodenja in menedžmenta na način, da izhajajo iz dejavnosti vodilnih. Dejavnost vodilnih, ki se nanaša na ravnanje (angl. *to manage*) opredeljujejo kot menedžment, dejavnost ki se nanaša na delo z ljudmi pa opredeljujejo kot vodenje (angl. *to lead*).

Dimovski et al. (2013) izpostavljajo napredno vodenje kot eno izmed štirih temeljnih funkcij naprednega menedžmenta. Pri tem dajejo poseben poudarek avtentičnemu vodenju, ki ga opredeljujejo kot kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju. Pri tem izpostavljajo, da napredni vodja motivira, spremlja napredek in zagotovi orodja za uspešno doseganje rezultatov. Slednje mu uspeva, le če pozna avtentične potrebe in sposobnosti sodelavcev. Pri tem je izrednega pomena, da napredni menedžment pravilno postavi razvojne prioritete v smislu, da je osredotočen na posameznika, njegovo avtentičnost s poudarkom na dolgoročnem in profesionalnem napredku.

Trevnova (2001) je mnenja, da se menedžerji trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati, vodje pa ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in inspirirajo delavce. Bistvo vodenja je na zelo zanimiv način že pred leti opredelil Packard (1962, str. 170), ki pravi: »Bistvo vodenja je umetnost, kako pripraviti druge, da želijo storiti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti narejeno.«

Kramar Zupanova (2009) izpostavlja, da razvita teorija organizacije nekoliko drugače opredeljuje proces menedžmenta kot klasična. Kot sem že poudarila zgoraj, klasični avtorji proces menedžmenta opredeljujejo s funkcijami: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Razvita teorija pa opozarja na pomanjkljivost pri tej opredelitvi in to je neupoštevanje dveh procesov, ki se v družbi odvijata in to sta poslovni proces in zelo kompleksen in razvit organizacijski proces, ki zagotavlja, da poslovni proces poteka nemoteno. Menedžerski proces tako po razviti teoriji sestoji iz planiranja (poslovanja in organizacije), uveljavljanja organizacije in kontroliranja (poslovanja in organizacije).

Tracy (2000) v svoji teoriji oblikovanja zmagovalne skupine vleče korelacije med podjetniškim vodenjem in treniranjem športnih moštev. Kot eno izmed lastnosti zmagovalnih skupin izpostavlja jasno zastavljeno usposabljanje in vodenje. Uspešnost skupine izpostavlja kot merilo kvalitete dela vodje. Odličnim skupinam mora trener oziroma vodja postaviti visoka merila učinkovitosti, saj po njegovi teoriji vsak človek potrebuje neko avtoriteto. Kot drugo pomembno značilnost zmagovalnih skupin pa izpostavlja tudi intenzivni trening in posvečanje pozornosti napredku posameznikov. Na tej točki so izrednega pomena investicije podjetij v izobraževanje, saj je za odlično opravljanje dela izobraževanje nujno potrebno. Zanimiv je podatek podjetja Motorola, kjer so izračunali, da se jim vsak dolar, ki ga investirajo v usposabljanje, v podjetje vrne v 30-kratni vrednosti.

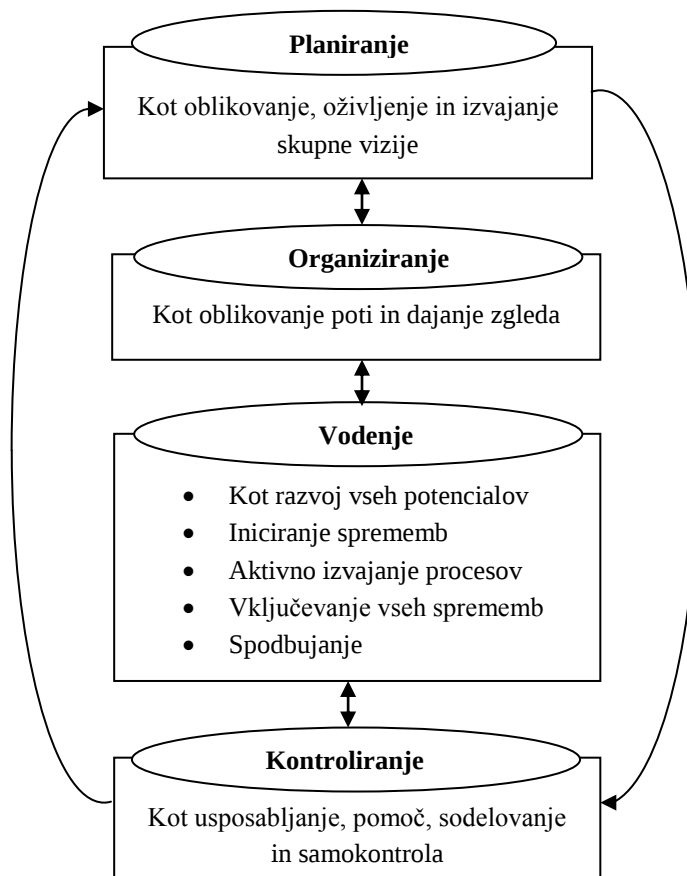
Tracy (2000) poudarja tudi, da je vsakega zaposlenega potrebno na začetku zaposlitve temeljito pripraviti, da bo znal odlično opravljati svoje delo. Situacije, ko se zaposlenega »vrže v vodo«, nato pa samo opazuje, ali bo splaval ali ne, niso priporočljive. Podjetja, ki zaposlujejo in tudi obdržijo najboljše delavce, so tista podjetja, ki delavcem nudijo ogromno pomoči na področju treniranja, urjenja in učenja. Treniranje in svetovanje sta ključni odgovornosti vsakega vodje. Naloga vodij je namreč razvijati ljudi, jih trenirati in jim svetovati. Vsakdo je namreč sposoben delavcu naročiti, naj nekaj naredi, toda ljudje z odlično osebnostjo so sposobni svoje podrejene diplomatsko voditi po poti do znanja, jih vzgajati, uriti, jim dajati kvalitetne povratne informacije in nato preverjati, kako so te informacije ponotranjili, osvojili.

2.1 Vodenje v učečem se podjetju

Način vodenja v podjetju, ki temelji na znanju, v ospredje postavlja ljudi, njihove kompetence in uporabo znanja pri delu. Slog vodenja se mora v takšnem podjetju prilagoditi in to morajo dojeti tudi menedžerji. Največ prilagajanj gre spremembam v organizacijski strukturi, v

organizacijski kulturi, sistemom motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter komuniciranju. Ravno ustrezno komuniciranje je temelj za uspešne stike in sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi. Komuniciranje mora biti odprto, obojestransko, temeljiti mora na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju, s partnerskim načinom dela. Komuniciranje učečega se in na znanju temelječega podjetja naj bi postajalo vse bolj neformalno, sproščeno in odprto. Za uspešen prenos znanja je izrednega pomena zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Pot podjetja do znanja zaposlenih je ta, da bodo zaposleni verjeli, da širjenje znanja povečuje njihovo lastno vrednost za podjetje in ne obratno (Možina & Kovač, 2006).

Slika 1: Nove menedžerske funkcije



Vir: M. Merkač Skok, *Osnove managementa zaposlenih*, 2005, str. 56.

Merkač Skokova (2005) poudarja, da bo konkurenčna prednost podjetij v prihodnosti temeljila na kadrih in na tem, kdo bo uspel čim bolj maksimizirati talente ljudi. Star način ukazovanja in kontrole je neprimeren in z njim ne moremo v ljudeh razviti čim več tega, kar znajo in zmorejo. Da bi managerjem to uspelo, bodo morali ljudi motivirati in pridobiti njihovo zaupanje, predvsem pa v njih prebuditi interes za realizacijo skupnih ciljev. Kako Merkačeva vidi nove menedžerske funkcije prikazuje zgornja slika, kjer so predstavljene ključne značilnosti oziroma vloga posameznih menedžerskih funkcij.

Vodje v sodobnih organizacijah, ki so odgovorni za vsa sredstva in vire v organizaciji, so prav tako odgovorni tudi za kadre. V kolikor na eni strani dobro upravljajo finančna sredstva,

vendar pa na drugi istočasno slabo vodijo kadre, lahko to podjetje vodi v propad. Operativni vodja mora odgovarjati za ustrezno usposabljanje, produktivnost, zadovoljstvo in sodelovanje zaposlenih, ki jih neposredno vodi (Florjančič & Vukovič, 1998).

Izreden pomen pridobiva razvijanje potencialov zaposlenih in nove filozofije vodenja vsekakor predpostavljajo procese, ki bodo managementu zagotavljale možnosti za njihov razvoj. To so: decentralizacija odločanja, delegiranje nalog, obogatitev dela, samoocenjevanje in participativno vodenje (Merkač Skok, 2005).

Značilnosti novih vodij, ki jih kot kontrast staremu pojmovanju vodenja navajata Kouzes in Posner (1987), so:

- skrb in ohranjanje stika z delavci,
- dajanje pobud za spremembe,
- spoštovanje potreb ljudi,
- čustvena pripadnost podjetju,
- vzneseno, skrbno in intenzivno ravnanje,
- energija in vera v smisel svojega dela,
- usposabljanje drugih za delo, brez poudarka na kontroli,
- z dejanji daje sodelavcem zgled, da mu sledijo.

Teorije naprednega menedžmenta zadnjih let vse bolj poudarjajo in dajejo ključen pomen avtentičnemu vodenju. Avtentično vodenje naj bi bilo odgovor na vprašanje, kako naj sodobni menedžer vodi svojo organizacijo k napredku. Vodja ima namreč v procesu napredka ključno, središčno usmerjevalno vlogo. Napredni vodja zagotovi motivacijo, spremljanje napredka in orodja za uspešno doseganje rezultatov in opravljanje delovnih nalog. Slednje je mogoče samo, če vodja pozna avtentične potrebe in sposobnosti svojih sodelavcev. Učinkovito angažiranje sodelavcev po teoriji avtentičnega vodenja zajema dve ravni: vsak zaposleni mora učinkovito uporabiti in izkoristiti svoje sposobnosti, vodja pa mora resurse učinkovito koordinirati glede na delovno okolje. Avtentičnost Dimovski et al. (2013) opredeljujejo kot nekaj, kar je resnično, zakoreninjeno v človeški etiki, da prihaja od nekje jasno določeno in prepoznano. Avtentično je tisto, kar je pošteno in cenjeno zaradi svoje preprostosti. Avtentičnost je tudi lastnost, kakovost biti pristen in nepokvarjen. Sinonimi avtentičnosti so pogosto tudi pristnost, točnost, legitimnost in pravilnost (Dimovski et al., 2013).

Organizacija, ki je predana napredku, kakršna je učeča se organizacija, je potencial za uspeh, ki ga je mogoče doseči le z misleno naravnostjo in vedenjem, usmerjenim v avtentično delovanje. Uvajanje učeče se organizacije, ki zasleduje vsakodnevni cilj napredovanja, naj bi se začelo pri najvišjem vodstvu, ki naj s svojim vedenjem in odkritim dialogom pokaže, da se je tudi samo pripravljeno učiti. Ključen izziv napredne organizacije postaja tako potreba po zavedanju menedžmenta, da je potrebno vlogo zaposlenega s pomočjo zavezanosti avtentičnemu delovanju postaviti na osrednje mesto organizacijske mreže znanja. Avtentični

posameznik stalno izmenjuje izkušnje in obenem gradi zaupanje med vsemi sodelavci in na vseh ravneh (Dimovski et al., 2013).

2.2 Vloga vodje v organiziranem učenju

Neposredni vodje prevzemajo vedno večje odgovornosti pri zagotavljanju nivoja znanj, veščin in kompetenc svojih sodelavcev in s tem poleg managerja znanja pridobiva vedno večjo moč v upravljanju z izobraževanjem sodelavca. Njegova prva naloga je prenos svojih znanj na sodelavce in prenos znanj med sodelavci, kar ima tudi izreden strateški pomen, ker se na takšen način lahko približamo popolnemu izkoristku umskega potenciala (Mihalič, 2006).

S svojim odnosom do učenja je vodja ključni dejavnik organiziranega učenja in zgled za sodelavce. Njegove glavne naloge so (Možina, 2002):

- spremlja in načrtuje učenje za svoje sodelavce,
- raziskuje in analizira potrebe po učenju,
- določa načine in metode učenja,
- v svoji skupini je vodja prvi učitelj; za to vlogo se mora sistematično učiti,
- prenos znanja v ostale skupine v organizaciji,
- skrb za informiranost sodelavcev.

Dober vodja bo znal zaposlenemu dodeliti takšno mesto in vlogo, da bo lahko uveljavil vse svoje prednosti. Hkrati bo zaposlenim omogočal nenehno izpopolnjevanje in učenje ter na tej osnovi gradil temelje za še boljše rezultate v prihodnosti (Penger, Dimovski, 2006).

Dimovski et al. (2013) izpostavljajo, da je uspeh organizacije mogoče doseči le z miselno naravnostjo in vedenjem, usmerjenim v avtentično delovanje. V kolikor želi organizacija dosegati boljše poslovne rezultate, poslovno odličnost, ugled v javnosti in biti privlačna za vlagatelje je pomembno, da je usmerjena k nenehnemu napredovanju. Takšne organizacije so učeče se organizacije, ki zasledujejo cilj napredovanja, začevši pri najvišjem vodstvu. Pomemben del vizije prihodnjega poslovanja je tudi komponenta vseživljenjskega učenja. Za managerje v učečih se organizacijah je ključno, da poleg vodij postanejo avtentični tudi vsi zaposleni in tako učeče se organizacije dosegaajo trajno konkurenčno prednost (Dimovski et al., 2013).

2.3 Vodenje prodaje

To, da rečemo, da je delo menedžerja v prodaji, da vodi ljudi v prodajni službi, je poenostavljena trditev. Maenedžment prodaje zahteva kompleksno celoto nalog, ki jih sooblikuje vse bolj negotovoto in dinamično okolje.

Takšno okolje zahteva od menedžerjev, da so hitri v predvidevanju in reagiranju na tržne pogoje. Ti pogoji zahtevajo nenehne spremembe v stališčih, v znanju in v spretnostih prodajnega osebja (Snoj, 2005).

Obstajajo različne ravni prodajnih vodij. Na prvem nivoju so vodje, ki direktno vodijo posamezne prodajne time, področni vodje prodaje. Nad njimi so menedžerji prodaje, ki vodijo celotno prodajo. Kako so vloge in naloge razdeljene med prodajne vodje in menedžerje, je odvisno od velikosti organizacije, panoge ali velikosti tržišča (Tanner, Honeycut & Erffmeyer, 2009).

Tanner, Honeycut, Erffmeyer (2009) kot ključno vlogo prodajnega vodje izpostavlja vodenje prodajnega tima v smeri doseganja prodajnih rezultatov. Poleg omenjenega navajajo štiri glavne vloge Tanner et al. (2009):

- **Planiranje**, na ravni posameznega prodajalca. Prodajni plan določa količine, ki jih mora posamezni prodajalec doseči, da uresniči minimalna pričakovanja. Planiranje zajema tudi planiranje po različnih prodajnih kanalih in alokacijo resursov ter določanje prodajnih strategij.
- **Organiziranje** prodaje po različnih prodajnih kanalih, v smislu po katerem kanalu se bo tržil posamezni produkt. En produkt se lahko trži na terenu, na drugi strani drugega prodajajo po telefonu. Poleg omenjenega organiziranje zajema tudi določanje politike zaposlovanja in treniranja prodajnikov.
- **Izvajanje** oz. uresničevanje planov, ki je ključna aktivnost prodajnih vodij. Izvajanje pomeni tudi zagotavljanje dobre prodajne klime in kulture. Prodajniki morajo delovati v skladu z vizijo podjetja in njenimi vrednotami.
- **Spremljanje**, ki zajema tudi spremljanje zadovoljstva kupcev. Na ta način dobijo pomembno povratno informacijo o delu prodajnikov. Poleg tega spremljajo tudi usposabljanja prodajalcev, izbore in treninge. V kolikor prodajniki ne dosegajo rezultatov, lahko prodajni vodja kot ključno težavo vidi v premalo usposobljenih prodajnikih, ki potrebujejo tudi več treningov.

Na konkurenčnem tržišču pa Panza Frece (2010) navaja naslednje štiri ključne vloge, ki jih ima vodja prodajnega tima:

- **vlogo svetovalca**, ki zahteva dobro poznavanje strategije in dolgoročnih ciljev podjetja; prodajni vodja analizira tržno situacijo, možnosti na tržišču in ustrezne vire za doseganje ciljev podjetja;
- **vlogo vodje** z odgovornostjo za doseganje operativnih oziroma letnih prodajnih načrtov, motivacijo prodajalcev, pomoč pri reševanju problemov, sodelovanje in komuniciranje s sodelavci;

- **vlogo učitelja** – trenerja, ki zahteva od prodajnega vodje, da definira standarde prodajne uspešnosti, jih pokaže in uveljavi ter je zgled za prodajni tim; postavljeni standardi morajo biti merljivi in takšni, da lahko neodvisna tretja oseba zlahka ugotovi, če so bili doseženi ali ne;
- **vlogo specialista** oziroma prodajalca, ki zahteva, da se spremlja razvoj po specialistični praksi; zaradi pomena vloge specialista se mnogi vodje prodajnega tima razvijejo iz odličnih prodajalcev.

2.4 Prodajna funkcija in delo prodajalcev

Prodaja je faza v poslovnem procesu in je ena izmed temeljnih funkcij, ki zagotavlja pretvarjanje izdelkov in storitev naprej v terjatve do kupcev, kasneje pa s plačilom v denarna sredstva. Velja za najtežji del poslovnega procesa, saj lahko zmanjšanje prodaje ogrozi delovanje in celo obstoj podjetja. Prodajna funkcija mora na temelju preučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oziroma storitve podjetja ob primerni prodajni ceni, ustreznem pospeševanju prodaje ter uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. Prodaja vsakega podjetja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Med pomembne objektivne dejavnike prodaje lahko uvrščamo obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnjo razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politiko. Bolj kot objektivni dejavniki prodaje so za spremljanje in ocenjevanje prodaje pomembni subjektivni dejavniki prodaje. Mednje sodijo sposobnosti in prizadevnost prodajalcev (Pučko, 2004).

Najbolj pomembna naloga vseh prodajalcev je pridobiti in zadržati kupca. Veliko prodajalcev se ne zaveda, da je to edina naloga, ki jo nadrejeni dejansko od prodajnih timov tudi pričakujejo. Ne govorimo le o uspešni prodaji, ampak tudi o posebnem odnosu do kupca, ki naj bi zagotavljal, da bo kupec tako zadovoljen, da bo z veseljem kupoval, priporočal podjetje in se znova in znova vračal.

Jobber in Lancaster (2009) kot glavno odgovornost prodajalcev izpostavljata uspešno zaključen prodajni proces. Ta zajema identifikacijo kupčevih potreb, predstavitev in demonstracijo produkta, reševanje ugovorov in zaključevanje prodaje. Uspešen prodajalec mora obvladati navedene spretnosti, poleg njih pa znati tudi: iskati nove možnosti za prodajo, delati z bazami podatkov, reševati pritožbe, zagotavljati servis, biti uspešen pri delu z ljudmi. Prodajalci so odgovorni za uresničevanje prodajnih in marketinških strategij na trgu (Jobber & Lancaster, 2009).

Za prodajalce je lahko faktor neuspešnosti povezan z leti dela v istem podjetju. To pomeni, da si prodajalci v dolgi karieri lahko ustvarijo veliko bazo strank in večji del rezultatov dosegajo s prodajo obstoječi bazi, pri iskanju novih strank so posledično pasivnejši in manj uspešni. Vemo pa, da je konstantna in uspešna rast odvisna predvsem od pridobivanja in prodaje novim strankam (Jobber & Lancaster, 2009).

2.5 Kompetence prodajalcev

Kompetenčni pristop izvira iz Združenih držav Amerike, od koder se je najprej razširil v anglo-saksonske države. To pomeni, da se je razvil v individualistični, tekmovalni, na kratkoročne cilje orientirani kulturi, ki potenciale ljudi v organizaciji dojema v okviru instrumentalne perspektive; gre za individualne, na posameznika usmerjene opise delovnih mest, rezultate in nagrade (Jackson, 2002). Z razširitvijo na večino evropskih držav se je pristop predvsem skozi prakso modificiral in postal primeren tudi za druga okolja oziroma kulture.

Temeljne sestavine kompetenc so znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivacija, samopodoba in vrednote. Kompetence se oblikujejo z delom posameznika v določenem podjetju, zato je kompetentnost možno ocenjevati le v okviru podjetja in situacije, v kateri se posameznik nahaja. Gre za medsebojno povezanost sestavin kompetenc posameznika, ki jih zna, zmore in želi uspešno uporabljati v konkretni situaciji (Kohont, 2005).

Med kompetencami prodajalcev najdemo naslednje značilnosti posameznikov (Gorišek, 2011): timska usmerjenost, mobilnost, pogum, samoiniciativnost, inovativnost, kreativnost, ambicioznost, odprtost do novega, empatičnost. Ravno vsebina teh potreb ter načini njihovega zapolnjevanja oziroma doseganja želene usposobljenosti posameznikov so se močno spremenile. Uvajanje modela kompetenc se je namreč pričelo pred približno 30-imi leti. Kompetenca je še vedno tista lastnost, ki narekuje razliko v izvedbi delovne naloge – razlikuje superiorno od povprečnega. Vendar bi lahko nekritično širjenje vzorčnih načinov obnašanja med zaposlene pomenilo vrnitev v unificiranje zaposlenih v povprečnost – kloniranje. To je primerno za industrijsko dobo, ne pa za spodbujanje različnosti in s tem inovativnosti, kar zahteva postindustrijska družba ali celo družba znanja (Gorišek, 2011).

Dober prodajni kader je ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti podjetja, ki organizacijam omogoča, da se gibajo hitreje kot konkurenti. Za podjetje je ob posameznih transakcijah s kupci pomembno ustvarjanje dolgoročnih, obojestransko koristnih odnosov. Za to so potrebni finančni in drugi viri, predvsem pa kompetentni zaposleni. Kompetence so sposobnosti uporabe znanja in veščin, ki so potrebne, da uspešno in učinkovito opravimo določeno nalogo. Zajemajo znanje posameznika, njegove veščine, tudi osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja ter vrednote. Skupek vseh teh elementov in samopodoba osebe dajeta precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi. Kakovostno prodajno osebje je ključna konkurenčna prednost podjetij. Poskrbeti moramo za stalen razvoj njihovih veščin. Akademske raziskave ugotavljajo, da ima polovica prodajalcev težave pri prodajnih in socialnih kompetencah (Gorišek, 2011). Za boljše prodajne učinke morajo napredovati na obeh področjih.

Kompetence lahko razdelimo na ključne, delovno specifične in organizacijsko specifične (Kohont, 2006). Ključne kompetence so prenosljive med delovnimi opravili, prispevajo k

dobrobiti vseh članov družbe in so v skladu z normami ter vrednotami družbe. Delovno specifične so tiste, ki so značilne za opravljanje vlog na določenih delovnih področjih ali za skupine delovnih mest. Za organizacijsko specifične pa velja, da izhajajo iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Slednje so vezane na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ter vloge. So sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije (Kohont, 2006).

Pri pregledovanju literature najdemo številne generične kompetenčne profile prodajalcev. Klasični je Boyatzisov (Kohont, 2006), ki vsebuje naslednje kompetence: vplivanje, usmerjenost k ciljem, iniciativnost, komunikativnost in razumevanje drugih, usmerjenost h kupcem in storitvam, samozaupanje, empatičnost in ustvarjanje odnosov z drugimi, pridobivanje informacij, poznavanje poslovnega okolja, strokovnost. Ob tem obstajajo še modeli, ki se posebej ukvarjajo z vlogami managerjev na področju prodaje. Ti izpostavljajo predvsem nekoliko višjo raven usmerjenosti k ciljem, empatičnosti, konceptualnega in analitičnega razmišljanja, obvladovanja sporov, usmerjenost k razvoju sodelavcev in pridobivanju znanja ter delo v timu (Kohont, 2006).

Na ravni posameznikov in timov je največja sprememba pri graditvi kompetentnosti vidna v neposredno močni vpetosti v posel, upoštevanju individualnih zmogljivosti ter sistema vrednot, skladnih z vizijo in strategijo podjetja. Razlogi za spremembe so tudi v zahtevani večnamenskosti usposobljenosti zaposlenih, kar dodatno zahteva medsebojno povezanost različnih veščin pri vseh ciljnih skupinah (Gorišek, 2011).

Razlogov za uvajanje sistema kompetenc v podjetjih je več. Povzela jih bom po avtorju Kohont (2005):

- povezovanje upravljanja človeških virov s strategijo, poslovnimi procesi in cilji organizacije,
- povezovanje podsistemov upravljanja človeških virov v celoto,
- približevanje upravljanja človeških virov uporabniku (jasni opisi kompetenc, cilji, standardi, dinamični opisi delovnih mest),
- omogočanje fleksibilnega odzivanja na spremembe,
- nagrajevanje v okviru organizacije,
- spodbujanje pretoka znanja in razvoj zaposlenih,
- izražanje kulture vrednot in usmeritev organizacije,
- izboljšanje uspešnosti organizacije.

Z uvajanjem modela kompetenc v podjetja pridobi tako posameznik, saj kompetence usmerjajo pozornost na njegovo vlogo, kot stroka, ki jo nova filozofija usmerja v razvoj novih sistemov, pristopov, procesov, pridobi pa tudi podjetje, ki z bolj usposobljenimi zaposlenimi lažje sledi zahtevam trga in okolja.

3 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH

Že v prejšnjih poglavjih sem izpostavljala dejstvo, da v organizacijah obstaja prepričanje, da zaposleni po končanem šolanju ne razpolagajo z dovolj strokovnega in specifičnega znanja, ki je potrebno za uspešno in učinkovito opravljanje dela v organizaciji. Poleg tega se organizacije soočajo z vse večjimi spremembami in napredkom, ki mu morajo slediti, če želijo ostati konkurenčne, kar od njih zahteva konstantno učenje zaposlenih (Snoj, 2005). Velike in odlične organizacije želijo zaposlenim omogočiti možnost stalnega izobraževanja in pridobitev specifičnih znanj na različne načine in preko različnih usposabljanj, od enodnevnih seminarjev do lastnih fakultet, akademij. Izobraževanje in usposabljanje je v organizacijah prav tako ena od ključnih nalog vsakega menedžerja.

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Izobraževanje zaposlenih pomeni za podjetje pridobivanje novih spretnosti ter možnosti posameznika. Pridobljena znanja je potrebno v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in za izvajanje pomembnih dejavnosti (Ivanuša-Bezjak, 1998).

Sodobni trendi na področju izobraževalnega menedžmenta v ospredje postavljajo nove oblike izobraževanj, kot so: e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacija zaposlenih, usposabljanje za samostojno učenje in vse manj poudarjajo klasične oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Sodobno izobraževanje lahko vse bolj enačimo z vseživljenjskim učenjem, ki se nanaša predvsem na potrebo po stalnem izpopolnjevanju in dopolnjevanju obstoječega znanja (Mihalič, 2006).

Sodobno izobraževanje postaja načrtno, sistematično in ciljno usmerjeno. V sistemu korporativnega izobraževanja se pridobivanje znanj vedno bolj povezuje s sistemom nagrajevanja, v sodobnih organizacijah pa smo priča vedno večji vlogi menedžerjev znanja, izobraževalcev, trenerjev, coachov, trenerjev internih izvajalcev izobraževanj, razvoju internih mentorjev in podobno (Mihalič, 2006).

Organizacija učnih aktivnosti (Merkač Skok, 2005) v podjetju obsega široko paleto nalog v povezavi z izobraževanjem oziroma usposabljanjem, pri čemer so v ospredju funkcije profesionalcev na področju izobraževanja odraslih. Aktivno vlogo v izobraževanju in informiranju svojih podrejenih vse pogosteje sprejemajo tudi vodstveni delavci na srednji ravni, ki postajajo odgovorni za ustvarjanje novih idej, moderatorji skupnih diskusij, timov in posameznikov.

Na točki sprejema na delo so izjemno pomembni: znanje, spretnosti in sposobnosti posameznika, vsekakor pa se tekom opravljanja dela ti potenciali povečajo z različnimi pristopi, ki vključujejo usposabljanje in razvoj. Oboje lahko definiramo kot planiran napor, ki ga vložimo v zaposlene, da pridobijo potrebna vedenja, da izboljšajo svoje delovne rezultate (Merkač Skok, 2005).

3.1 Opredelitev pojmov

Merkač Skokova (2005) v področje managementa zaposlenih prišteva naslednje dejavnosti:

- učenje,
- izobraževanje,
- razvoj,
- usposabljanje.

Mihaličeva (2006) poleg izobraževanja in usposabljanja izpostavlja še izpopolnjevanje. Jereb (1998) izpopolnjevanje opredeljuje kot proces dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Izpopolnjevanje nam omogoča osveževanje, dopolnjevanje, širjenje in poglobljanje naše izobrazbe skozi celotno življenje.

- **Učenje**

Učenje je proces, ki se odvija skozi vse življenje in je v vseh obdobjih življenja enako pomembno. Po definicijah mnogih avtorjev učenje ne pomeni samo pridobivanja znanja, spretnosti in navad, ampak pomeni spreminjaje posameznika v interakciji z okoljem (Možina, 2002).

Jereb (1998) opredeljuje učenje z različnih vidikov, in sicer:

- z vidika psihologije vedenja je učenje sprememba vedenja na podlagi izkušenj; razlagamo ga kot osvojitev oziroma spremembo razumskih, gibalnih in čustvenih načinov vedenja;
- z vidika teorije predstave učenje izhaja iz predpostavke, da si človek dejanje, ki ga mora izvesti, najprej zamisli; učenje je po tej teoriji v prvi stopnji v tem, da posredujemo številne predstave o ravnanju in da hkratiboljšamo zmožnost predstave.

Možina (2009) opredeljuje učenje kot dejavnost, ki je lahko namerna ali nenamerna in spreminja posameznika. Ob tem na posameznika vplivajo tudi okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje. Skrajšano preučevanje učenja pomeni ugotavljanje, kako medsebojno vplivanje med posameznikom in okoljem privede do sprememb posameznikovega vedenja. Pri tem na učenje pomembno vplivata tudi fiziološka zrelost in pripravljenost za učenje.

Ker gre pri učenju v podjetju predvsem in v prvi vrsti za učenje odraslih, Možina (2002) izpostavlja tri vrste lastnosti, pomembnih za učenje v obdobju odraslosti:

- senzorične lastnosti, ki s staranjem upadajo (vid, sluh, moč mišic ...);
- intelektualno spoznavne lastnosti, ki zajemajo sposobnost za učenje, inteligentnost, miselne procese in spomin;
- emocionalno motivacijske lastnosti, kot so emocionalna stabilnost, odgovornost, potrpežljivost pri doseganju ciljev ipd.

Odrasle pri učenju lahko ovira lastna predstava o njih samih, če je ta preveč kritična. V splošnem sposobnosti odraslih za učenje niso bistveno drugačne od sposobnosti mladostnikov. Nekatere so pri odraslih večje, kot na primer dojemanje in razumevanje pojmov, pojavov ali pa večja potrpežljivost in vztrajnost ter pazljivost pri doseganju ciljev (Možina, 2009).

- **Izobraževanje**

V najožjem pomenu bi izobraževanje lahko opredelili kot pridobivanje potrebnega znanja (Zupan, Svetlik, Stanojevič, Možina, Kohont, Kaše 2009). Mihaličeva (2006) ga opredeljuje kot proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih kot strokovnih znanj, sposobnosti, veščin in navad zaposlenega. Tudi Jereb (1998) izobraževanje opredeljuje na podoben način, in sicer kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki posamezniku omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet.

Iz opredelitve pojmov učenje in izobraževanje je razvidno, da je učenje širši pojem od izobraževanja. Izobraževanje je bolj odvisno od potreb in vrednot družbe, učenje na drugi strani pa od potreb in dejavnosti posameznika (Možina et al., 2009).

- **Razvoj**

Področje razvoja je vzporedno s celotnim razvojem kariere zaposlenega. Zato dejavnosti razvoja ne vključujejo določenih specifičnih ciljev, temveč so pojmovane kot proces stalne rasti posameznika. Z vključevanjem zaposlenih v razvojne programe, ki obsegajo širok spekter tako imenovanih razvojnih aktivnosti, programov usposabljanja, delavnic, diskusijskih skupin, sodelovanj pri izvedbi programov srednjih šol in univerz, vzdržujejo izbrane kandidate v tako imenovani »izobraževalni kondiciji«. Odgovornost za razvoj zaposlenih nosi vodstvo. Kandidate za razvoj izbirajo med tistimi zaposlenimi, pri katerih je ugotovljeno, da je njihove potenciale še mogoče razvijati, vendar jim trenutno opravljanje dela tega ne omogoča. Med udeleženci programov razvoja so tudi zaposleni, ki so v organizaciji že daljši čas, vlaganje v njihov razvoj (brez neposredne koristi) pa pomeni tudi priznanje, nagrado (Goleš, 2006).

- **Usposabljanje**

Možina (2002) definira usposabljanje kot trening tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru določene dejavnosti. Gre za nekakšno vmesno etapo med izobraževanjem in delom. Zajema procese in dejavnosti, kot so: pripravišstvo, uvajanje, dopolnilno usposabljanje, preusposabljanje. Jereb (1998) usposabljanje opredeljuje kot proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti.

Daljši ali krajši čas usposabljanja je danes nujna sestavina vsakega vzgojno-izobraževalnega procesa. Pri tem naj poudarim, da so pojmi vzgoja, izobraževanje in usposabljanje v medsebojnem odnosu. Usposabljanje tako pomeni tisti del izobraževalnega procesa, s katerim si posameznik pridobi praktično znanje in spretnosti za opravljanje dela, poklica ali izseka delovnega procesa. Usposabljanje je torej ožji pomen od izobraževanja, poteka pa lahko na delovnem mestu, v posebnih izobraževalnih centrih ali v učnih delavnicah.

3.2 Vrste usposabljanj v podjetju

Pristopi k usposabljanju ne morejo temeljiti samo na formaliziranih, enosmernih oblikah učenja, ampak na širšem in bolj interaktivnem naboru oblik in metod poučevanja. Med takšne pristope lahko štejemo usposabljanja neposredno na delovnem mestu, učenje na daljavo, e-učenje ipd. (Dermol, 2010).

Med usposabljanja, ki potekajo izven dela, lahko štejemo formalne izobraževalne programe, zunanje programe usposabljanj, notranje programe usposabljanj in tečaje za spodbujanje veščin timskega dela in odprtosti za nove ideje. Med usposabljanja na delu pa med drugim uvrščamo inštruiranje, mentorstvo, samopoučevanje, razmerja med sodelavci, e-učenje in kombinirano učenje. Dodamo lahko tudi rotacijo med delovnimi mesti, načrtovanje strokovnega razvoja in akcijsko učenje (Dermol, 2010).

Pomembna razlika med različnimi vrstami usposabljanj je predvsem v njihovi vsebini. Glede na vsebino lahko izpostavimo tista, ki so namenjena popravljanju napak, potem tista, ki se osredotočajo poučevanju osnovnih veščin in na koncu na tista, ki se osredotočajo na specifično učenje za delo. Izredno pomembno področje usposabljanj je tudi področje odnosov, motivacije in samorazvoja (Dermol, 2010).

3.3 Usposabljanje v prodaji

Usposobljeni prodajalci, ki poznajo najnovejše prodajne tehnike in metode, imajo konkurenčno prednost na trgu. Brez usposabljanj na področju prodaje ni odličnosti, zato podjetja na usposabljanje ne bi smela gledati kot strošek. V prodaji so usposabljanja naložba z visoko stopnjo donosnosti, kar pomeni, da povečujejo prodajo glede na stroške. Prodajalce se

lahko usposablja tudi z manjšimi stroški, npr. mentor ali vodja prodaje je lahko odgovoren za doseganje zadostnih rezultatov prodajnega osebja z manj izkušnjami (Tracy & Hudovernik 2002).

Res je, da imajo nekateri ljudje za prodajanje več smisla kot drugi, vendar ta njihova lastnost iz njih še ne naredi najboljših prodajalcev. V največ primerih so odlični prodajalci kombinacija velikih in vztrajnih vložkov v izobraževanja, v usposabljanja in v pridobivanje izkušenj. Tudi dobro poznavanje tehnoloških značilnosti proizvodov še ni zagotovilo za uspešno prodajanje v bolj proizvodno usmerjenih organizacijah. Takšno znanje samo zase ne zadošča, kot tudi ne samo prodajna veščina kot takšna, ne eno ne drugo samo po sebi ni dovolj za uspeh. Ne glede na dejstva pa številni managerji v prodaji izobraževanjem in usposabljanjem ne posvečajo dovolj pozornosti in vlagajo v izobraževanja zgolj zaradi dejstva, ker so jim ostala določena sredstva, ki jih morajo nekako porabiti (Snoj, 2005).

Strafford in Grant (1993) razlikujeta naslednje oblike usposabljanja v prodaji:

- formalno usposabljanje vodeno s strani managerja ali drugih internih strokovnjakov,
- formalno usposabljanje s strani zunanjih strokovnjakov,
- eksterni odprti tečaji, seminarji in podobne oblike izpopolnjevanj za udeležence različnih organizacij,
- usposabljanja na terenu,
- prodajni sestanki,
- prodajna poročila.

Snoj (2005) razlikuje štiri različna področja znanja, s katerim mora razpolagati prodajalec:

- znanja o izdelkih, o načinih njihove uporabe, o koristih za kupca, o kupcih, konkurentih in na splošno o gibanjih na trgih,
- znanja prodajnih veščin, ki zajemajo priprave na prodajni razgovor, predstavljanje izdelkov, obvladovanje ugovorov, zaključevanje prodaje in poprodajne aktivnosti,
- znanja s področja poznavanja značilnosti organizacije in njenega poslovanja,
- znanja o organiziranju dela, načrtovanju prodajnih obiskov, o managementu časa in podobna znanja.

V prvi vrsti morajo zaposlene v prodaji usposabljati njihovi neposredni predpostavljeni, saj to krepi medsebojne odnose in managerju omogoča neposreden nadzor nad potekom usposabljanj, vsebino, napredkom. Takšno izvajanje usposabljanj je pogosto težje izvajati zaradi pomanjkanja strokovnega znanja managerjev o usposabljanjih, zato se pogosteje bolje znajdejo v usposabljanjih na terenu (Snoj, 2005).

Že pri pridobivanju novega zaposlenega je potrebno vse sile usmeriti v iskanje pravega zaposlenega z znanjem, ki omogoča začetek osnovnega izobraževanja v podjetju. Ob začetku

uvajanja na delovno mesto je potrebno poiskati vse resorje, ki so potrebni za implementacijo potrebnega znanja oziroma začetek izobraževanja ali uvajanja.

Panza Frece (2010) poudarja naj izobraževanje prodajnikov obsega:

- osnovno prodajno šolanje,
- produktno šolanje oziroma znanje o izdelkih ali storitvah, ki jih bo prodajal,
- strateško znanje o podjetju in njegovem načinu prodaje oziroma delovanju na tržišču,
- poznavanje strank, ki so aktivni ali potencialni kupci izdelkov ali storitev,
- poznavanje konkurence.

Poleg tega Panza Frece (2010) posebej izpostavlja še dejstvo, da mora načrt usposabljanja in izobraževanja dobiti novozaposleni, prodajni vodja, mentor, pa tudi služba za razvoj zaposlenih oziroma kadrovska služba.

Obdobje uvajanja novega prodajnika naj bo dovolj dolgo, da bo novozaposleni sposoben samostojno delovati. V uvajalnem obdobju naj novi prodajnik usvoji potrebna znanja in veščine po vnaprej izdelanem načrtu s področij, ki jih bo potreboval pri svojem delu.

3.4 Načrtovanje in programiranje usposabljanja v podjetju

Načrtovanje izobraževalne aktivnosti je izredno pomembno, saj predstavlja podlago za vse nadaljnje stopnje izobraževalne aktivnosti. S planiranjem izobraževanja se odločamo za vrste izobraževanj, obseg, število zaposlenih, ki jih bomo vključili v sam proces oziroma aktivnost, za časovne determinante, nosilce in ne nazadnje o potrebnih finančnih sredstvih. Temeljne sestavine planov izobraževanj so programska, izvedbena in finančna komponenta (Jereb, 1998).

Pri programski komponenti Jereb (1998) pojasnjuje, da z njo v planu izobraževanj opredelimo strukturo izobraževalnih in kadrovske razvojnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju kontinuirano zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Po namenu izobraževanja lahko delimo plan izobraževanj tudi na izobraževanje za potrebe pridobivanja, napredovanja, premeščanja kadrov in podobno. V izvedbeni komponenti opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, lokacijo, trajanje izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznih skupinah. Obe komponenti sta osnova oziroma podlaga za finančno komponento plana izobraževanj (Jereb, 1998).

Organizacije za zadovoljevanje notranjih izobraževalnih potreb same izdelujejo interne izobraževalne programe. S programiranjem izobraževanja podrobno in po didaktičnih načelih podjetja izoblikujejo vsebino in osnovni okvir izobraževalnih akcij, ki so jih načrtali v planu izobraževanj. Metodologija programiranja je skupinsko delo in zajema načrt programa, ki opredeljuje osnovna področja izobraževanja, znanja in veščine, ki smo jih ugotovili s

preučevanjem potreb po izobraževanju. Sledi podrobno razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote in osnovne teme. Tretja stopnja programiranja je ugotavljanje in razporejanje vsebin in velja za najtežjo stopnjo programiranja, ker v njej dokončno didaktično oblikujemo gradivo (Jereb, 1998).

Jereb (1998) med interne izobraževalne programe uvršča:

- programe usposabljanja delavca v okviru stroke, za katerega izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja,
- izpopolnjevanje obstoječih kadrov z ozirom na nove proizvode in storitve, ki jih narekujejo vse spremembe v poslovnem okolju,
- programe usposabljanja, ko podjetja vpeljujejo nove tehnike dela,
- programe splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja,
- dopolnilno usposabljanje delavcev z neustrezno storilnostjo ali slabo kakovostjo dela,
- pripravništvo,
- usposabljanje za manj zahtevna in enostavna dela.

3.5 Organizacija in izvedba izobraževanja

Organizacije glede na razvojne možnosti in pogoje (Jereb, 1998) ter potrebe po izobraževanju izobraževalno aktivnost različno organizirajo. V manjših organizacijah vse naloge povezane z izobraževanjem opravlja kadrovik. Gre predvsem za naloge povezane z odločitvami o politiki in realizaciji izobraževanja, medtem ko se za izvajanje izobraževanj neposredno ali posredno povezuje z ustreznimi zunanjimi ponudniki izobraževalnih storitev. Organizator izobraževanja v okviru kadrovske službe opravlja naloge povezane s politiko izobraževanja, financiranjem, organizacijo posameznih izobraževalnih akcij, pogosto pa opravlja tudi razvojne naloge, kot so: preučevanje izobraževalnih potreb, planiranje, programiranje in vrednotenje. Večje organizacije imajo oddelke za izobraževanja ali izobraževalne službe, na odločitev za tovrstno organizacijo vpliva tudi število različnih oblik izobraževanja.

Največje organizacije imajo svoje izobraževalne centre, ki zagotavljajo kakovostno ugotavljanje in opredeljevanje vseh tako globalnih kot diferenciranih izobraževalnih potreb. Takšen center naj bi imel naslednje oddelke: oddelek za razvojne naloge, operativno skupino, ki organizira in koordinira izobraževalno dejavnost, skupino za projektiranje, pripravo, spremljanje in vrednotenje izobraževanja, skupino za realizacijo strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja in administrativno tehnično službo (Jereb, 1998).

Podjetje se lahko odloči tako za interno (notranje) usposabljanje in izobraževanje, kjer vlogo izobraževalcev prevzamejo interni kadri znotraj podjetja ali pa za eksterno (zunanjo) organizacijo usposabljanj in izobraževanj, kjer pa kadre, ki izvajajo izobraževanje najame pri zunanjih izobraževalcih oziroma izobraževalnih podjetjih.

Tako pri internem kot pri eksternem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju Mihaličeva (2006) navaja naslednje oblike:

- samostojno, individualno,
- timsko,
- skupinsko in
- kombinirane oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja.

Danes se organizacije vedno manj poslužujejo klasičnih oblik izobraževanja in usposabljanja. Večji poudarek dajejo sodobnim oblikam pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe. Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem.

3.6 Notranja in zunanja organizacija izobraževalne dejavnosti

Temeljna naloga izvedbe izobraževanj je, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov na čim bolj učinkovit način dosežemo z izobraževalnim programom opredeljene cilje (Jereb, 1998). Organizacije lahko načrtovane aktivnosti realizirajo interno z lastnimi kadri, znotraj organizacije, določene programe pa izvajajo v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, kjer za izvajanje programov poiščejo ustreznega izvajalca na trgu izobraževalnih storitev (Jereb, 1998). Vsak od opisanih načinov organizacije izobraževalne dejavnosti ima določene prednosti in slabosti, ki jih povzemam v Tabeli 1 na koncu poglavja.

Ne glede na navedene prednosti in slabosti se trend izobraževanj odvija v smeri, da je vse več izobraževanj organiziranih znotraj organizacije, tudi neposredno na delovnem mestu. Mnoge organizacije v ta namem vzpostavljajo tudi svoje lastne izobraževalne centre, akademije.

Pri zunanjih programih usposabljanj (Dermol, 2010) gre za usposabljanja, ki jih izvajajo zunanji strokovnjaki oziroma zunanje profesionalne ustanove za različna podjetja. Njihova ključna prednost je v tem, da so organizirana za udeležence iz različnih podjetij, ki imajo različne izkušnje, poklicna in strokovna ozadja in na takšen način prihaja do izmenjave različnih izkušenj in pogledov. Tovrstna usposabljanja so primerna predvsem za pridobivanje specifičnih znanj in veščin (npr. ravnanje s časom, izvajanje intervjujev, spoznavanje s spremembami v zakonodaji ipd.).

Tabela 1: Prednosti in slabosti izobraževanja zunaj ali znotraj organizacije

Notranji izvajalci	Zunanji izvajalci
Prednosti: Programi prilagojeni internim izobraževalnim potrebam, vsebine so uporabne, problemi aktualni Boljša komunikacija zaradi medsebojnega poznavanja udeležencev izobraževanj, ugodna socialna klima Izobraževalni proces se lahko prilagaja delovnim procesom ter specifičnim razmeram ter pogojem organizacije Manjši stroški	Prednosti: Izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih organizacij Spoznavanje lastnih problemov Boljši pogoji za izvajanje izobraževalnega procesa Neobremenjenost predavateljev z vsakodnevno prakso organizacije Posredovanje najnovejših spoznanj Medsebojni stiki Primerjanje z drugimi organizacijami
Slabosti: Zaprto izbranih in obravnavanih problemov Ni možnosti za izmenjavo izkušenj z drugimi strokovnjaki Težko je vzpostaviti sproščeno izobraževalno atmosfero Slepota za lastne probleme Izobraževalni proces je pogosto moten Včasih je usposobljenost učiteljev neustrezna	Slabosti: Programi niso prilagojeni konkretnim problemom in niso dovolj aplikativno naravnani Težji prenos znanj, sposobnosti in navad Udeleženci izobraževanj so manj motivirani in manj aktivni Konkretni problemi organizacije se obravnavajo le izjemoma Večji stroški

Vir: J. Jereb, Teoretične osnove izobraževanja, 1998.

4 COACHING KOT OBLIKA VODENJA

Dejstvo je, da se konkurenca in njen boj v poslovnem svetu vse bolj zaostrejata, zato podjetja in njihovi menedžerji iščejo načine, kako izboljšati poslovno učinkovitost, ki je ključ do uspešnosti organizacije in njenih zaposlenih. Podjetja so se začela zavedati, da je njihova glavna konkurenčna prednost skrita v zaposlenih in aktivaciji njihovih še neizkoriščenih potencialov. Omenjeno je mogoče do neke mere doseči tudi z že ustaljenimi metodami učenja

in usposabljanja v podjetjih, vendar je coaching metoda bolj učinkovita, zato ji v moji nalogi namenjam tudi poseben poudarek.

4.1 Oprelitev coachinga

Čeč in Grošelj (2007) menita, da tradicionalno izobraževanje in usposabljanje človeka oskrbi samo z znanjem, medtem ko sprememba vedenja običajno zahteva proces nenehnega urjenja in posredovanja povratnih informacij, kar lahko ponudi coaching. Coaching nas oskrbi s pripomočki, ki podpirajo druge razvojne aktivnosti, s tem ko omogočajo uporabo novega znanja v konkretni delovni situaciji.

Coaching je inovativen način za dvig uporabnosti človeškega kapitala zaposlenih, o katerem sem pisala že v prejšnjih poglavjih. Predvsem je izkoristek in dvig omenjenega človeškega kapitala pomemben pri tistih zaposlenih, ki opravljajo vodstvene naloge. Končni cilj coachinga, o katerem pišem v tem poglavju, je izboljšanje poslovnih rezultatov, tudi prodajnih.

Slovenščina termina coach in coaching ne pozna, ker gre dejansko za še dokaj nov pristop k razvoju človeških virov, najbližji izraz mu je mentor ali inštruktor oziroma mentoriranje. V nadaljevanju bom ostala pri angleškem pojmovanju oziroma izrazih coach in coaching, ker vsa sodobna literatura ohranja termin v angleški različici in edino na takšen način zagotovim pravilno razumevanje tega specifičnega stila vodenja, ker noben izmed obstoječih izrazov ne opiše pravega pomena coachinga.

Preprosto povedano je coaching proces, v katerem pomagamo posameznikom ali skupinam, ki so lahko tudi timi, da dosežejo boljše rezultate. Ta proces se opira na notranje vire, to je na dane sposobnosti in na osebno moč posameznika ali skupine in pomaga preseči lastne omejitve. Metode in tehnike coachinga so usmerjene k ciljem in ne k reševanju konfliktov, prav tako spodbujajo nove strategije mišljenja in ne rešujejo konfliktov in problemov, ki so se zgodili v preteklosti (Glotta Nova, 2013).

Metoda coachinga je proces, ki izhaja iz usposabljanja na delovnem mestu, v katerem izkušeni zaposleni posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje manj izkušenemu. Pri sami metodi je izrednega pomena mentorstvo in sposobnost zaposlenega, da svoje znanje zna posredovati sodelavcem in je pri tem učinkovit. Metoda coachinga je odprta in demokratična in se osredotoča na navdihovanje posameznika, saj jim s coachingom pomagamo rešiti težave, se odločati, se izboljšati in uvajati spremembe, ki so koristne zanje in za njihovo delo. Gre za pomoč pri iskanju skritih potencialov ljudi. Coaching ima lahko mnogo oblik, saj gre za izboljšanje produktivnosti pri delu. Za vsakogar, ki potrebuje pomoč, najdemo primerno rešitev. Vendar je ključ v tem, da coach kot strokovnjak ne svetuje rešitve, ampak pomaga

posamezniku, da sam ugotovi, katera je najbolj primerna zanj in za njegov problem. Tako se posameznik zaveda, da je odločitev njegova, in iz sebe iztisne na plan najboljše (Čeč, 2006).

Po definiciji mednarodne zveze za coaching (ang. *International Coach Federation*) pomeni coaching interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem pri hitrejšem in učinkovitejšem doseganju boljših rezultatov (Spletna stran podjetja Glotta Nova, Coaching, 2013). Prek coachinga se posameznik poglobljeno uči, kako izboljšati lastno učinkovitost in uspešnost. Vloga prodajnega vodje se je iz tradicionalnega načina spremenila v moderni način vodenja, ki zahteva od vodij prilagodljivost, sprejemanje in dojemanje sprememb in na koncu vlogo biti coach (Glotta Nova, 2013).

Čeč in Grošelj (2007) v svoji definiciji coachinga izpostavita vidik coachinga, ki omogoča, da klient pride do znanja, veščin in razumevanja na temelju lastnih izkušenj. Po njegovi definiciji gre za časovno kratek proces, ki v nekaterih primerih lahko traja tudi leto ali več. V večini primerov pa coaching vključuje direktno podajanje povratnih informacij klientu s strani coacha. V primeru coachinga managerjev gre po njegovo dejansko za ciljno usmerjeno učenje na štiri oči.

Kdo potrebuje coaching (Glotta Nova, 2013):

- posamezniki, ki želijo »osvoboditi« vse svoje zmožnosti in sposobnosti,
- športniki, ki želijo dosegati boljše rezultate in izboljšati dosežke,
- managerji, podjetniki, vodje, ki želijo dobro in učinkovito načrtovati in dosegati svoje cilje, izboljšati rezultate svojega podjetja, oddelka, tima in samega sebe,
- politiki, ki želijo pridobiti več moči, več energije, več ugleda, več karizme,
- podjetja/organizacije, ki želijo izboljšati svoje rezultate in ugled.

Koristi coachinga, ki jih navajajo Čeč in Grošelj (2007, str. 23) in spletna stran podjetja Glotta Nova (2013), so: razviti veščine vodij in zaposlenih v skladu s cilji organizacije, navdušiti zaposlene za zavzeto delo, jim dati občutek, da so cenjeni in jih spodbuditi k večji zavezanosti organizaciji, spodbuditi odgovornost zaposlenih za svoje ravnanje na delovnem mestu, pripraviti zaposlene k večji ustvarjalnosti, pospešiti prilagajanje na nove izzive in spremembe, znati učinkovito postavljati cilje in jih znati dosegati v čim krajšem času, spoznati učinkovite tehnike, ki bodo izboljšale komunikacijo z drugimi in samim seboj, biti bolj učinkovit v medsebojnih odnosih in znati uporabiti vse neizrabljene in speče potenciale.

Čeč (2006) še poudarja, da coaching stopnjuje čustveno inteligenco. V hitro spreminjajočem se svetu podjetja potrebujejo izobražene in spretno ljudi, ki znajo učinkovito in hitro poiskati informacije, narediti povezave, vzpostaviti uspešne mreže, hitro reagirati in se prilagoditi spremenjenim okoliščinam. Vendar te tehnične sposobnosti zaposlenih niso dovolj. Danes organizacije potrebujejo zaposlene s širokim obsegom čustvene inteligence, intuicije,

fleksibilnosti in prilagodljivosti, ki pa temeljijo na tehničnih spretnostih in sposobnostih, hkrati pa od njih pričakujejo, da bodo svoje sposobnosti maksimalno uporabili v svojo korist in v korist podjetja.

4.2 Uvajanje coachinga v organizacijah

Coaching uvajajo številne organizacije, ki se zavedejo pomena razvijanja človeškega kapitala za dolgoročno uspešno poslovanje. Gre za niz aktivnosti, s katerimi organizacije ustvarjajo okolje, ki pospešuje uvajanje prednosti coachinga. Kultura coachinga v podjetje, ki se odloči zanj, prinese prednosti oziroma koristi v obliki večje iskrenosti, manjšega števila odpovedi, komunikacija med zaposlenimi se izboljša, s kulturo coachinga se izvaja zavesten razvoj talentov in discipliniranih vodij, ki imajo občutek za delo z ljudmi (Čeč & Grošelj, 2007).

Pri uvajanju je pomembno, da se managerji zavedajo pomena vključenosti zaposlenih v sam proces upravljanja organizacije na način, da je pozoren na njihove želje, potrebe, težave, predloge in pobude. Ljudje so namreč sposobni uspešno opravljati svoje naloge in napredovati tudi ob demokratičnem vodenju. Pri tem je izredno pomembna tudi odprta razprava o ključnih vprašanjih, ker nas takšna pripelje do najboljših rešitev (Čeč & Grošelj, 2007).

Navajam še 10 predlogov, ki jih Čeč in Grošelj (2007) izpostavljata kot predloge za rast kulture coachinga:

- s poznavanjem coachinga naj pričnejo organizacijski vodje, ker bodo le tako zaupali vanj,
- spoznavanje s coachingom vseh zaposlenih na vplivnih položajih,
- pogovor o koristih coachinga med zaposlenimi,
- razjasnitev glavnih pridobitev za podjetje ob uvedbi kulture coachinga,
- potrpežljivost pri čakanju na rezultate, ker mnogi zaposleni potrebujejo veliko časa, da učinke coachinga povežejo s prakso,
- posredovanje dokazov o pozitivnem vplivu coachinga,
- zaposleni naj vedo, da je namenjen vsem in ne samo vodjem,
- priznavanje težav,
- nikoli ne odnehajte!; včasih tudi mali koraki prinesejo organizaciji koristi.

Uvajanje coachinga v podjetje je dolgotrajen in naporen proces, vendar v kolikor se zavedamo tega in tega, da bomo z njim v vseh pogledih dvignili na višjo raven tudi kakovost poslovanja, je to sigurno pot, ki se dolgoročno izplača.

4.3 Coaching v prodaji

Coach mora, podobno kot dober prodajni vodja, imeti določene lastnosti in obvladovati določene veščine. Veščine so predvsem poslušanje in postavljanje vprašanj, odzivanje na sporočila zaposlenih, obvladovanje medsebojnih odnosov in poznavanje poslovnega okolja.

V kolikor se želimo uspešno prilagajati prodajnim izzivom in voditi prodajno ekipo, je potrebno konstantno pridobivati nova znanja in spretnosti. Prodajalci ob količini sprememb vsega ne zmorejo sami, zato potrebujejo pomoč. S procesom coachinga prodajalcem pomagamo, da poiščejo vse svoje skrite potencialne in mu pomagajo pri uresničitvi zastavljenih ciljev in tako dvigajo konkurenčno prednost podjetja (Kalan, 2009).

Prodajniki morajo coachu zaupati. Ko je zaupanje vzpostavljeno, coach vodi prodajnika in ga usmerja pri izvrševanju naloge. Nikakor coach ne sme prevzeti pobude in opraviti naloge namesto vodenega prodajnika. Vloga vodje kot coacha je pripraviti prodajnika do tega, da postane sam sposoben in vešč izbirati med različnimi orodji pri prodaji in pri svojem nadaljnjem razvoju. Zaradi narave procesa coachinga je pravilni komunikacijski kanal osebni razgovor. Telefonski razgovor uporabimo samo za dogovarjanje o coachingu, nikoli pa ne pri samem izvajanju coachinga. Pisna sporočila imajo vlogo zapisnika o razgovoru in dogovorjenih aktivnostih (Panza Frece, 2010).

Panza Frece (2010) razlikuje in opisuje različne oblike coachinga, in sicer:

- **Časovni coaching**, ki je usmerjen na prodajno področje in na čas. Gre za upravljanje prodajnega področja, o čemer smo že govorili v tretjem poglavju. Coach nudi podporo pri planiranju dnevnih obiskov, poznavanju prodajnega področja, pri demonstracijah novih izdelkov, aplikacijah izdelkov in podobno.
- **Produktni coaching** je povezan s produktnimi linijami in posameznimi izdelki ali storitvami. Gre za znanja o značilnostih izdelka ali storitve, prednostih pred konkurenco, prednostih izdelka ali storitve za stranko in predstavitev koristi za stranko.
- **Coaching upravljanja s strankami** pomeni podporo in usmerjanje pri določanju strank, ki so pomembne za prodajo, predvsem pa pri prepoznavanju ciljnih skupin, ki so zanimive za prodajo izdelka ali storitve.
- **Coaching prodaje** nudi podporo predvsem pri izvedbi prodajnega razgovora na terenu, kjer mora prodajnik sam poiskati stranko, najti njene potrebe, ji predstaviti rešitve in ji na koncu izdelek ali storitev tudi prodati.

5 VODENJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU SI.MOBIL, D. D.

Odgovornost se začne znotraj podjetja, zato je skrb za zaposlene pomemben del poslovanja v Si.mobilu. Pomembna strateška usmeritev v podjetju je prepoznavanje in razvoj ključnih

potencialov, saj želijo oblikovati skupino sodelavcev za današnje in prihodnje potrebe podjetja. Zaposleni svoj potencial razvijajo preko številnih usposabljanj in izobraževanj, prodaja je eden izmed sektorjev, ki konstantno izobražuje svoje prodajalce. Ker je znanje eden izmed ključnih faktorjev uspeha, so za namen internih izobraževanj ustanovili interno izobraževalno akademijo. Velik poudarek dajejo razvoju vodstvenih kompetenc. Te so uskladili s skupino Telekom Austria Group in nastali so standardi vodenja, ki so pomembno vodilo za uspešnost podjetja

Besede Tamare Valenčič, direktorice službe za korporativno komuniciranje in strateško upravljanje človeških virov v Si.mobilu (Valenčič, 2013): »Kadroviki smo bili doslej le podporni člen v podjetjih in smo se ukvarjali s kadrovanjem, kadrovsko operativno, stroški dela, zdaj pa bi morali biti strateško umeščena funkcija, ki postavlja arhitekturo poslovne uspešnosti podjetja. Arhitekturo, podobno kot IT-panoga,« kažejo na to, da se Si.mobil zaveda, da je človeški kapital tisti, ki bo postavljал nove smernice uspeha poslovnega sveta in temu prilagaja vse svoje delovanje.

5.1 Predstavitev podjetja

Si.mobil je kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji uporabnikom svoje storitve predstavil 25. marca 1999. Z njegovim vstopom na trg se je začela razvijati konkurenca na slovenskem telekomunikacijskem trgu. Cene storitev in mobilnih aparatov so se začele zniževati, kakovost je rasla in mobilna telefonija je postala dostopna vsem uporabnikom.

Družba Si.mobil je med uporabniki prepoznana kot operater, ki nudi kakovostne storitve, vredne svoje cene. Uporabnikom je kot prvi v Sloveniji predstavil in ponudil storitve GPRS, WAP in MMS. Kot prvi slovenski operater in med prvimi v Evropi je omogočil hiter prenos podatkov preko tehnologije EDGE, kasneje pa je ponudil tudi širokopasovni mobilni internet preko lastnega omrežja UMTS/HSDPA. Leta 2012 je Si.mobil prvi v Sloveniji ponudil storitve v omrežju LTE, do konca leta 2014 pa bo s tehnologijo LTE pokrila že 75 % slovenskega prebivalstva.

Si.mobil je del mednarodne telekomunikacijske skupine Telekom Austria Group. V okviru partnerskega sodelovanja z vodilnim svetovnim operaterjem Vodafone Si.mobil uporabnikom nudi preizkušene globalne izdelke in storitve.

Ob koncu leta 2013 je imel Si.mobil 679.172 uporabnikov in njegov tržni delež je znašal 30 %. Število zaposlenih je ob koncu leta znašalo 418. V letu 2013 je bil Si.mobil tisti operater, ki je pridobil največ novih števil. Med uporabniki, ki razmišljajo o zamenjavi operaterja, pa je Si.mobil najpogostejša prva izbira (Si.mobil d.d., 2013a).

Si.mobil je podjetje, ki je v zadnjih letih zelo napredovalo v smislu poslovne uspešnosti in prepoznavnosti podjetja in blagovne znamke na slovenskem trgu. Eden od glavnih razlogov

za ta napredek so odlična korporativna kultura, odkrita komunikacija in predvsem odlični sodelavci. Danes ima podjetje jasno določeno dolgoročno strategijo, poslanstvo in vizijo, pri čemer temelji na vrednotah in kompetencah, ki so vodilo v poslu.

5.2 Vodenje v podjetju

V Si.mobilu so prepričani, da je za vodenje potreben širši pregled nad dogajanjem, sposobnost strateškega razmišljanja, določanje jasnih ciljev in sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja. Zahteva poslušanje in razumevanje sodelavcev, navdihovanje sodelavcev, sposobnost hitrih in kakovostnih odločitev, ustrezno dodeljevanje nalog, argumentirano pohvalo, grajanje, sposobnost sprejemanja zmag in porazov ter zmožnost, da se posameznik iz zmag in porazov tudi kaj nauči. Za vodenje je na splošno potrebna predanost vodenju. V Si.mobilu so sodelavci največje bogastvo in naloga vodij je, da s tem bogastvom pravilno upravljajo. V Si.mobilu morajo vodje svoje ljudi vključevati v delovne procese, ožje delovno okolje in širši korporativni okvir. Kadrovske procese so del orientacije, ki zadeva vsakega sodelavca na njegovi poklicni poti (Si.mobil d.d., 2013c).

Organizacijska klima in zadovoljstvo v podjetju se merita že več let. Gre za skupek vedenj, navad, običajev, zaznav sodelavcev, kar je posledica različnih dejavnikov. Do zdaj se je uporabljala raziskava SiOK, v letu 2012 so prvič na ravni skupine Telekom Austria izvedli enotno raziskavo zavzetosti sodelavcev – TAGisfaction. Rezultati raziskave so pokazali, da je 94 odstotkov sodelavcev v Si.mobilu ocenilo kategorijo »zavzetost« kot najvišje ocenjeno TAGisfaction razlikovalno kategorijo. S tem rezultatom se je Si.mobil uvrstil zelo visoko tudi v primerjavi z evropskimi podjetji in na sploh s telekomunikacijsko panogo. Ta raziskava omogoča primerjavo rezultatov in dobrih praks med operaterji v skupini (Si.mobil d.d., 2013a).

Izbor najboljšega zaposlovalca „Zlata nit“ je dober pokazatelj kakovosti odnosa med sodelavci in organizacijo. Rezultati znatno prispevajo k projektu prepoznavanja najboljših zaposlovalcev v državi. Na izboru v letu 2013 je bil Si.mobil finalist v kategoriji velikih podjetij.

270° analiza vedenj se izvaja z namenom merjenja in razvoja kompetenc. Metoda je podrobneje opisana v nadaljevanju. Rezultati omogočajo vpogled v to, kako zaposlene doživljajo vodje in sodelavci v primerjavi z mnenjem zaposlenih o lastnem vedenju. Z analizo dobijo širok vpogled v razvitost ključnih in vodstvenih kompetenc ter na podlagi tega planirajo razvojne aktivnosti (Si.mobil d.d., 2013c).

5.3 Letni in medletni pogovor s sodelavcem

Letni pogovor med vodjo in sodelavcem je sestavni del vodenja in le ena od oblik komuniciranja v podjetju. Je vnaprej dogovorjeno srečanje, na katerem vodja in sodelavec v

miru predstavit svoja razmišljanja in mnenje o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, njegovih pričakovanjih, načrtih in željah, možnem osebnem razvoju, morebitnih spremembah. Izmenjavata si mnenja in informacije o tem, kako sodelavec razume svojo vlogo v podjetju, kako se počuti, kaj ga ovira, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj se od njega v prihodnosti pričakuje in kaj lahko pričakuje glede na možnosti delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom podjetja. Letni pogovor je tako temeljit, sistematično voden pogovor vodje z vsakim sodelavcem posebej o vsem, kar bi lahko izboljšalo njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca.

Namen letnega pogovora s sodelavcem je usmerjanje in spremljanje delovne uspešnosti ter napredka in razvoja posameznika. Ključno vlogo pri tem ima neposredni vodja. Z letnim pogovorom s sodelavcem in določitvijo individualnih ciljev se opredelijo pričakovanja in merila za ocenjevanje delovne uspešnosti. Zelo pomembna je natančna določitev meril, kdaj in v kakšni meri je sodelavec uspešen in kdaj ne. Doseženi rezultati so podlaga za nagrajevanje in napredovanje sodelavcev.

Proces letnega pogovora s sodelavcem loči:

- vodenje s cilji (angl. *Management by objectives* – MbO), v okviru katerega vodje skupaj s sodelavci določijo individualne cilje in
- dogovor o razvoju, v okviru katerega vodje skupaj s sodelavci ugotavljajo, kakšne so potrebe sodelavca po razvoju.

Določitvi ciljev sledi dogovor o razvoju. Usmeritve se opredelijo tudi na podlagi 270° analize vedenj.

5.4 Ocenjevanje vedenja – 270° analiza vedenj

270° analiza vedenj je namenjena pridobivanju povratnih informacij o vedenju sodelavca in povratnih informacij, kako sodelavca doživlja vodja ali neposredna okolica. Splošno podobo o sebi lahko sodelavec ugotovi na podlagi informacij iz okolice, saj se lahko z večsmerno analizo vedenj ugotovijo njegove prednosti in izzivi. Sodelavec ima tako priložnost za primerjavo, kje so odstopanja, in razmisli o morebitnih spremembah. Da so pridobljene povratne informacije čim bolj ustrezne in nam omogočijo pravo usmeritev za razvoj, je pomembno, da so pridobljena mnenja izraz zrelosti in realne percepcije vsakega sodelavca.

Vodja običajno uporabi 270° analizo vedenj v letnem pogovoru za pripravo razvojnega načrta. Priporočljivo je, da si vodja in sodelavec izmenjata mnenja o rezultatih v razvojnem duhu in po potrebi jasno določita izvor morebitnih nesoglasij. Ne nazadnje se z 270° analizo vedenj pridobijo informacije o razvitosti ključnih in vodstvenih kompetenc. Ker se 270° analiza vedenj izvaja vsako leto, je mogoče spremljati razvoj in prenos sprememb v prakso tudi dolgoročno.

5.5 Sistem nagrajevanja in spremljanja delovne uspešnosti

Sistem nagrajevanja motivira osebno rast sodelavcev, razvoj timskega dela in doseganje uspešnosti ciljev ter zagotavlja večjo zavzetost sodelavcev za delo, za prispevek k razvoju. Sistem nagrajevanja je v Si.mobilu oblikovan tako, da se nagrajuje učinkovitost.

V sistem nagrajevanja na podlagi osebne delovne uspešnosti in uspešnosti poslovanja podjetja so vključeni vsi sodelavci. V Si.mobilu se uporabljajo trije sistemi nagrajevanj, ki jih bom predstavila v nadaljevanju.

5.5.1 Nagrajevanje na podlagi letnih ciljev

Ciljno vodenje kot eno izmed orodij za uresničevanje strateških načrtov podjetja v Si.mobilu spodbujajo od samega začetka in ga neprestano izboljšujejo. Omogoča uresničevanje strategije podjetja in doseganje zastavljenih ciljev s strani slehernega posameznika. V okviru ciljnega vodenja so vsako leto pripravljene tudi razvojni načrti za sodelavce.

Na podlagi doseganja letnih ciljev (osebnih individualnih ciljev in ciljev podjetja) pripada vsakemu sodelavcu letni bonus, če so doseženi osebni cilji in poslovni cilji družbe oz. na podlagi sklepa uprave družbe. Cilji podjetja, strateški cilji, sektorski in oddelčni cilji se določijo v skladu s strategijo in dogovorom med najvišjim vodstvom ter se razporedijo stopničasto navzdol. Osebni cilji se določijo tako, da po vsebini pokrijejo vsa bistvena področja dela in so merilo za uspešnost pri izpolnjevanju delovnih nalog. Osebnosti cilje v procesu ciljnega vodenja določa in ocenjuje neposredno nadrejeni vodja v soglasju s sodelavcem. Dobro določeni osebni cilj opredeljujejo:

- kaj je treba doseči,
- kdo bo sodeloval,
- kdaj bo dejavnost končana,
- kakšna sredstva bodo uporabljena.

Pri določanju ciljev se upošteva metoda S. M. A. R. T., ki vključuje naslednje lastnosti:

- **S** – specifičen (angl. *Specific*),
- **M** – merljiv (angl. *Measurable*),
- **A** – osredotočen na dejanja (angl. *Action oriented*),
- **R** – realističen (angl. *Realistic*),
- **T** – omejen s časom in sredstvi (angl. *Time and resource constrained*).

5.5.2 Plačilo po učinku

Doseganje učinkovitosti skozi ciljno vodenje pri zaposlenih posebej nagrajujejo. Zaposleni, ki so v nenehnem stiku z uporabniki, poleg nagrajevanja na podlagi ciljnega vodenja prejmejo tudi kvartalno plačilo po učinku. Za izjemne dosežke je lahko vsak zaposleni nagrajen z izredno denarno nagrado kadar koli v letu.

Plačilo po učinku (angl. *Pay for Performance* – PfP) je uporabno za večino delovnih mest v:

- Naročniškem sektorju: Klicni center, Podporni center,
- Sektorju financ: Služba za izterjavo in preprečevanje zlorab in
- Sektorju prodaje: Prodaja zasebnim uporabnikom, Prodaja poslovnim uporabnikom.

Plačilo po učinku je za vsak sektor posebej opredeljeno v pravilnikih o delu plače iz naslova delovne uspešnosti. Plačilo po učinku se pregleda in obračuna za vsako četrtoletje posebej, izplača pa se v prvem ali drugem mesecu naslednjega četrtoletja.

5.5.3 Izredno kvartalno nagrajevanje

Uprava lahko s posebnim sklepom odredi sredstva za izredno kvartalno nagrajevanje za vsako četrtoletje posebej. Direktor sektorja predlaga, komu od sodelavcev pripada izredna kvartalna nagrada in v kakšnem znesku.

Merila, ki se upoštevajo za določanje izredne četrtoletne nagrade, so:

- delo v okviru strateških projektov,
- delo v okviru projektov, pomembnih za oddelek,
- sodelavec se je izkazal z ustvarjalnostjo in novimi zamislimi, ki jih je izvedel ali pomagal izvesti tudi v praksi,
- sodelavec je delal več, kot je bilo potrebno, na svojem področju dela, dodatno delal medsektorsko.

5.5.4 Izboljšanje delovne uspešnosti

Izboljšanje delovne uspešnosti je orodje vodenja, s katerim se vodja strukturirano pogovori s sodelavcem, ki ima težave z učinkovitostjo pri delu ali vedenjske težave. Vodja se s sodelavcem odkrito pogovori o njegovih težavah, morebitnih pomanjkljivostih, nedoseganju pričakovanj ipd. Nato skupaj opredelita razloge za takšno stanje, določita ukrepe, ki bodo pomagali izboljšati učinkovitost oz. vedenje sodelavca, in določita rok za izboljšanje.

Cilj tovrstnega pogovora se je transparentno in sistematično pogovoriti s sodelavci, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov ali imajo vedenjske težave v odnosu do sodelavcev ali svojega nadrejenega.

5.6 Kompetence

Uspešna podjetja morajo imeti vizijo, strategijo in predvsem zavzete sodelavce, ki vedno vedo, kako odigrati svojo vlogo. Kompetence se opredeljuje kot pojem, ki poleg znanja obsega tudi sposobnost uporabe znanja za učinkovito delovanje. Z namenom ozaveščanja sodelavcev so vzpostavili kompetenčni model, ki opredeljuje ključne značilnosti in vedenja, ki jih želijo spodbujati v organizacijski kulturi podjetja.

Si.mobilov kompetenčni model opredeljuje ključne kompetence, ki predstavljajo vodilo za sodelavce pri vsakdanjem delu. V letu 2013 so Si.mobilove ključne kompetence nadgradili s standardi vodenja, ki predstavljajo usmeritev za vodje pri vsakodnevnem usklajevanju s sodelavci. Izhajajoč iz Si.mobilovih vodstvenih kompetenc in kompetenc ostalih podjetij skupine Telekom Austria so v svoje delo vpeljali nove standarde vodenja, ki opredeljujejo standarde dobrega vodje do sebe, svoje ekipe in podjetja (Si.mobil, 2013a).

Kompetence so za vodje odlično orodje v zvezi z vodenjem, medtem ko so za sodelavce okvir in smernice za upravljanje osebnega razvoja in delovne uspešnosti. Kompetence so ključne za uresničitev vizije in strategije sodelavcev, zato je zelo pomembno, da jih vodje pri sodelavcih skrbno razvijajo in nanje opominjajo že s svojim vedenjem, tj. kot vzorniki. Tako bodo sodelavci imeli možnost izkoristiti svoj potencial.

5.6.1 Ključne kompetence

Uspešna podjetja morajo imeti vizijo, strategijo in predvsem zavzete sodelavce, ki v vsakem trenutku vedo, kako odigrati svojo vlogo v velikem poslu svojega podjetja. Pritiski in spremembe so in bodo ostali del poslovnega okolja, kar pomeni, da se bo nadaljevala tudi potreba po razvoju novih kompetenc in spretnosti. Na ravni posameznika so kompetence ključne značilnosti in vedenja, ki so osnova za uresničitev znanj in spretnosti ter podlaga za učinkovito delovanje v določeni organizaciji. Si.mobilov kompetenčni model opredeljuje ključna vedenja kot rezultat pridobljenih znanj in spretnosti, pa tudi nadarjenosti in osebnostnih lastnosti. Zapisane kompetence so ključnega pomena za uresničitev vizije in strategije. Vodjem predstavljajo odlično orodje za vodenje, saj govorijo v razumljivem jeziku in ponujajo jasne smernice za vodenje sodelavcev. Sodelavcem pa ponujajo okvir in smernice za upravljanje osebnega razvoja ter delovne uspešnosti.

Ključne kompetence vseh Si.mobilovcev so oblikovali v sodelovanju z upravo, vodji in s Službo za razvoj in strateško upravljanje človeških virov.

- **Inovativno razmišljanje**

Opis: Argumentirano in analitično razmišljanje nadgradimo s kreativnim in konstruktivnim razmišljanjem. Na zadevo oziroma izziv pogledamo z različnih zornih kotov, kajti noben pogled ni edini možen. Razmišljamo in delujemo v smeri uporabne kreativnosti, torej v smeri

dodane vrednosti. S pravo mero in ob pravem trenutku razmišljamo "Out of the box" s ciljem, da poiščemo nove možnosti in priložnosti.

- Predanost

Opis: Gre za dolgoročen proces, v katerem gradimo pozitivna stališča do sebe, dela, uporabnikov kot do podjetja. Svoje delo opravljamo z navdušenjem in nam je v veselje. Naša vedenja največkrat presegajo zastavljena pričakovanja in izstopajo predvsem zaradi predanosti svojemu delu in podjetju. Gradimo globlji in trajnejši odnos, ki ga krepi občutek skladnih vrednot in zaupanja v skupno vizijo in poslanstvo.

- Učinkovitost

Opis: Učinkovitost pomeni sposobnost doseganja želenih in predvidljivih rezultatov in zastavljenih ciljev z razpoložljivimi viri, ki jih uporabljamo ekonomično. S timskim delovanjem dosegamo učinkovitost tako, da premagujemo ovire, soočamo različne poglede in pristope. Osredotočeni smo v iskanje najboljše rešitve že v prvem poskusu.

- Sodelovanje

Opis: Pripravljeni smo za sodelovanje v skupini in izkazujemo lojalnost timu in podjetju. Aktivno delovanje za dosego skupnih ciljev pomeni vzpostavljanje ustrezne medosebne komunikacije, spoštovanje in razumevanje drugačnosti v mnenjih, prepričanjih in vrednotah. Za napredovanje v sodelovanju podajamo in sprejemamo ustrezne povratne informacije ter konstruktivno rešujemo medosebna nesoglasja. Šele s takim delovanjem lahko dosežemo sinergijske učinke, ki jih ponuja timsko delovanje.

- Odgovornost

Opis: V skladu z dogovorom uresničimo in dokončamo dogovorjene naloge ter prevzamemo osebno odgovornost za neizpolnjevanje le-teh. Gospodarno delujemo z resursi in podjetjem kot celoto. Pri kompetenci odgovornosti gre torej za sposobnost delovanja in odločanja s predvidenimi posledicami na lasten karierni razvoj, sodelavce, uporabnike, družbo in okolje v celoti. Pri tem upoštevamo okvir, ki ga postavlja podjetje.

5.6.2 Vodstvene kompetence

- Odgovorno drzen

Opis: Vodje ukrepajo hitro in sprejemajo drzne, vendar odgovorne odločitve.

Vodje hitro rešujejo težave, aktivno iščejo in izrabljajo sinergije.

Vodje izberejo pravo ravnovesje med posredovanjem ustreznih informacij in stopnjo zaupnosti informacije.

- Biti vzor

Opis: Vodje izvajajo Si.mobilovo strategijo.

Vodje živijo, podpirajo in učijo Si.mobilove vrednote, vizijo in poslanstvo.

Vodje aktivno iščejo in razvijajo učinkovite ter nadarjene sodelavce in svoje naslednike.

Lokalne vodstvene kompetence so v letu 2013 nadgradili na podlagi vodstvenih kompetenc vseh sestrskih družb skupine Telekom Austria in oblikovali standarde vodenja. Standardi vodenja opredeljujejo, kaj pomeni biti dober vodja do sebe, svoje ekipe in podjetja. Vodje se s standardi vodenja seznanjajo in jih razvijajo v okviru poglobljenega treninga vodstvenih veščin (Si.mobil d.d., 2013c).

5.7 Ukrepi in aktivnosti za odgovoren razvoj sodelavcev v Si.mobilu

V septembru se v okviru poslovnega načrta pripravi vsebinski in finančni načrt sredstev za vse vrste izobraževanj v naslednjem letu. Izobraževanja načrtuje služba za upravljanje in razvoj človeških virov, ki med letom ugotavlja, kakšne so izobraževalne potrebe v posameznih sektorjih. Poleg tega predlaga novosti in smernice. Izobraževanja se načrtujejo glede na ciljno skupino, v katero je sodelavec uvrščen, in glede na razvoj kompetenc.

Znotraj Si.akademije, ki je interna izobraževalna akademija, se opredelijo izobraževalne potrebe za naslednje ciljne skupine:

- vodstvo,
- enoten pristop,
- vsi zaposleni.

Z načrtovanim in ciljno vodenim izobraževanjem sodelavec razvija in pridobiva kompetence. Za pripravo izobraževalnega načrta je odgovoren neposredni vodja, ki dejavno sodeluje s službo za upravljanje in razvoj človeških virov.

- Uvajanje novozaposlenih

Ob nastopu delovnega razmerja se vsem novozaposlenim sodelavcem posvetijo tako, da jim pripravijo enodnevni uvajalni dan. Tako jim zaželi dobrodošlico in podajo širšo sliko, kako deluje Si.mobil. Kasneje se neposredni vodja in novi sodelavec uskladita glede načrta aktivnega vključevanja v delo in okolje. Dogovorita se za pridobivanje ustreznih znanj in kompetenc, ki so za delo in korporativno kulturo pomembne.

Del uvajanja predstavlja enodnevni uvajalni dan, na katerem vsi novozaposleni spoznajo poslanstvo, vizijo, vrednote in cilje, organizacijsko strukturo podjetja. Poseben poudarek dajejo tudi spoznavanju, kako poteka osredotočenost na stranke. To je začetek sistematičnega usposabljanja za učinkovito delo ter vzpodbujanje interesa za stalno spremljanje razvoja.

- Karierni razvoj

V prvi vrsti je karierni razvoj odvisen od vsakega posameznika, saj je za to potreben cilj, ambicija in odločnost, da cilj dosežemo. V Si.mobilu so se zgodili že številni karierni razvoji

in uresničile mnoge karierne ambicije. Član uprave za finance, Boštjan Škufca Zaveršek, je v Si.mobil vstopil kot študent.

- Razvoj ključnih potencialov

Razvoj ključnih potencialov je Si.mobilova strateška usmeritev, ki jo uresničujejo uprava, direktorji sektorjev ter Služba za razvoj in strateško upravljanje človeških virov. Namenjena je oblikovanju in razvoju stabilne skupine sodelavcev, na katere lahko Si.mobil še posebej računa v prihodnosti. V program razvoja ključnih potencialov je vključenih približno 9 odstotkov sodelavcev, njihovi mentorji pa so direktorji sektorjev (Si.mobil d.d., 2013a).

Pomembno je prepoznati zlasti najbolj perspektivne sodelavce ter ob upoštevanju prihodnjih strateških izzivov podjetja razvijati za vodilna, vodstvena ali višje strokovna delovna mesta. Ključne potenciale razvijajo tudi za pokrivanje identificiranih ključnih in kritičnih delovnih mest v podjetju.

Čeprav za imenovanje in razvoj skrbi predvsem direktor sektorja, razpravljajo o ključnih potencialih vsi direktorji sektorjev in uprava skupaj, saj lahko le tako zagotovijo preglednost in prepoznavanje ključnih potencialov na ravni celotnega podjetja. Program razvoja ključnih potencialov se nadgrajuje ter prilagaja trenutnim potrebam in strateškim usmeritvam in ciljem podjetja.

Po potrditvi se običajno opravi testiranje kompetenc s pomočjo DNLA orodja (socialnih, vodstvenih ali prodajnih kompetenc). Na podlagi rezultatov in povratne informacije sodelavec in direktor sektorja opravita karierni in razvojni pogovor. Na kariernem pogovoru opredelita karierno ambicijo ključnega potenciala ter določita razvojno-mentorski program. V prvi vrsti pa je vsak ključni potencial odgovoren za lasten razvoj in uresničevanje dogovorjenega razvojnega programa. Direktor sektorja, ki je njegov mentor (za ekspertne pozicije je strokovni mentor lahko vodja oddelka), ga pri razvoju usmerja, spremlja ter mu podaja povratno informacijo o napredku.

Program razvoja ključnih potencialov poteka dve leti, ko znova sledi testiranje kompetenc in pogovor. V vmesnem času intenzivno poteka individualno pripravljen ciljno usmerjen mentoriran razvoj ter pridobivanje novih znanj in izkušenj.

Po dveh letih sodelavec bodisi nadaljuje razvojni program za ključne potenciale, bodisi izstopi oziroma v vmesnem obdobju že napreduje in se razvija drugače, ne nujno znotraj programa razvoja ključnih potencialov.

- Program zadržanja

Program zadržanja je oblikovan v skladu s Si.mobilovo strategijo nagrajevanja. Sprejet je bil z namenom zadržanja sodelavcev, ki so ključni za obstoj in uspešnost podjetja. Sodelavce v program zadržanja imenujejo direktorji sektorjev, pri čemer predloge odobrita uprava in služba HR.

Sodelavci znotraj programa zadržanja podpišejo posebno pogodbo, v kateri se Si.mobil in sodelavec sporazumeta glede ciljev, pričakovanj in dodatnih ugodnosti. Če sodelavec v programu zadržanja ne dosega pričakovanj, se njegove ugodnosti v okviru programa omejijo ali ukinejo. Prav tako je iz programa izključen sodelavec, ki je bil opozorjen iz krivdnih razlogov.

- x.change program

x.change program je priložnost za pridobivanje mednarodnih izkušenj na podlagi tesnega sodelovanja s strokovnjaki iz sestrskih družb znotraj skupine Telekom Austria Group. Tako zagotovijo mednarodne pogoje za najboljšo prakso, izmenjavo izkušenj in učenje od kolegov v tujini.

Cilji programa:

- učenje od izkušenj sodelavcev znotraj skupine TAG in spoznavanje najboljših praks,
- izmenjava znanj,
- pridobivanje novih idej,
- "networking", spoznavanje strokovnjakov s področja,
- spoznavanje različnih korporacijskih kultur, tržnih položajev,
- spodbujanje medkulturnega razumevanja ipd.

Program prispeva k osebnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih, kajti z njim dobijo priložnost za izkušnje v drugačnih in medkulturno pestrih poslovnih okoljih. V letu 2013 se je programa x.change udeležilo 20 Si.mobilovcev, 9 zaposlenih iz skupine Telekom Austria pa je pridobivalo izkušnje v Si.mobilu (Si.mobil d.d., 2013a).

- Coaching proces v Si.mobilu

Coaching proces v Si.mobilu je usmerjen v individualni razvoj vodje, ki ima voljo in potencial, da razvije odličnost. Spodbuja uspešnost delovanja vodje in mu pomaga pri reševanju dejanskih izzivov. Individualni poslovni coaching je v okviru razvojnega načrta na voljo vsem direktorjem in managerjem. Coaching je zavezujoč in dinamičen proces, ki se začne z jasno določenimi cilji oz. ciljem, kaj dejansko želi vodja s procesom coaching doseči. Zaradi usmerjenosti na doseganje ciljev in določitev jasnega namena se lahko cilji tako dosežejo prej, kot bi jih dosegel vodja samostojno.

Vodja se običajno udeleži desetih srečanj za coaching, pri čemer na prvem in zadnjem sodeluje tudi nadrejeni vodja, da se uskladijo pričakovanja in zagotovi nadaljnji proces razvoja. Coaching je proces sprememb, pri katerem se mora vodja usmeriti na sebe in sprejeti razvojni izziv.

5.8 Izobraževanja v prodaji

Si.mobil je v letu 2011 začel aktivno izvajati ciljno usmerjena izobraževanja, izobraževalne vsebine pa so v letih 2012–2014 nadgradili. Izobraževanja potekajo v obliki klasičnih predavanj, interaktivnih treningov, delavnic in e-izobraževanj, ki so organizirana v sklopu interne akademije – Si.akademije.

Služba za razvoj in strateško upravljanje človeških virov skupaj s sodelavci iz drugih sektorjev vsako leto pripravi načrt izobraževalnih vsebin, celotno zbirko izobraževanj za različne skupine sodelavcev pa združuje v Katalog izobraževanj Si.akademije.

Si.akademija je v letu 2013 vključevala sedem stebrov:

- **vsi zaposleni** – izobraževanja za osebni in strokovni razvoj vseh sodelavcev,
- **najboljša uporabniška izkušnja** – izobraževanja za sodelavce, ki so v nenehnem stiku z uporabniki,
- **vodstvo** – program razvoja voditeljskih veščin in individualnega coachinga,
- **strokovna izobraževanja** – specializirana izobraževanja za pridobivanje strokovnih znanj,
- **obvezna izobraževanja** – zakonsko predpisana izobraževanja,
- **formalna izobraževanja** – program izobraževanj sodelavcev za dvig formalne izobrazbe,
- **TAG Business School** – poslovna šola v okviru skupine Telekom Austria.

Izobraževanja potekajo na različne načine, najpogosteje v obliki individualnih ali skupinskih predavanj, delavnic, treningov, coachingov in e-izobraževanj. Skrbijo tudi za sistematičen interni prenos znanj, ki poteka s pomočjo izkušenih internih predavateljev. V letu 2013 so se osredotočili na razvoj managerskih veščin vodij skupin, vodij, ki niso bili deležni tovrstnih treningov v letu 2012, in nekaterih ključnih potencialov. Posebno pozornost pa so namenili še razvoju sodelavcev, ki so v nenehnem stiku z uporabniki.

V letu 2013 so v podjetju izvedli 4,17 izobraževalnih dni na zaposlenega, delež internih izobraževalcev pa dosega 8,37 % (Si.mobil d.d., 2013a).

V sklopu Si.Akadmije so v letu 2013 pripravili 72 izobraževalnih dni. 20 internih predavateljev je 325 udeležencem skupno odpredavalo 467 ur. Dosegajo tudi izredno velik odstotek udeležbe, saj je bila ta v letu 2013 kar 82 odstotna (Si.mobil d.d., 2013b).

Spodaj je prikazan primer letnega izobraževalnega programa za prodajalce za leto 2013. Izobraževanj so se udeležili zaposleni iz vseh prodajnih mest v podjetju, centrov, franšiz in pooblaščenih prodajnih mest. Izobraževanja so planirana glede na trenutne potrebe po znanju v podjetju. Predavatelji vsebin so interni zaposleni, ki so specialisti na posameznem področju. Iz programa je razvidno, da poleg funkcionalnih znanj velik poudarek dajejo tudi mehkim

veščinam, s tem mislim na prodajne veščine. Omenjenim vsebinam in znanjem dajejo v prodaji Si.mobila izreden pomen in prednost.

Tabela 2: Primer izobraževalnega programa za prodajalce za leto 2013:

Rezidenčna	Funkcionalna	Aktivacijski postopki
		Reševanje reklamacij
		Fiksna telefonija
		Družabna omrežja
	Prodajne veščine	Poslovne rešitve
		Prodajne veščine
	Funkcionalna	Skladnost poslovanja
		Preprečevanje zlorab
		Varnost
		Tehnika
Poslovna	Prodajne veščine	Prodajne veščine
	Funkcionalna	Tehnika
		Skladnost poslovanja
		Preprečevanje zlorab
		Varnost
		KAM modul
		Družabna omrežja

Vir: Si.mobil d.d., Program Si.akademije za enoten pristop, 2013, str. 5.

5.9 Razprava o procesu izobraževanja in usposabljanja v prodaji in predlogi za izboljšave

Razpravo o procesu izobraževanj in usposabljanja v oddelku prodaje podjetja Si.mobil, d. d. želim pričeti z razmišljanjem Snoja (2005), ki pravi da imajo nekateri ljudje za prodajanje več smisla kot drugi, vendar jih ta lastnost še ne popelje na vrh najboljših prodajalcev. Odlični prodajalci so po njegovo namreč plod velikih in vztrajnih vložkov v izobraževanja, usposabljanja in pridobivanje izkušenj. Z gotovostjo lahko trdim, da je Si.mobil podjetje, ki se zaveda pomena dobrega prodajnega kadra in dejstva, da je le-ta ključna konkurenčna prednost na zahtevnem konkurenčnem trgu, na katerem podjetje deluje. Temu primerno daje podjetje tudi velik poudarek izobraževanjem in usposabljanjem v prodaji. Poleg omenjenega je panoga telekomunikacij najhitreje rastoča panoga zadnjih let in tehnološki napredek, spremembe v panogi pa so ogromne. Konstantno učenje je zato edina stalnica, ki se jo zaveda tudi Si.mobil.

Proces izobraževanja in usposabljanja je sestavljen iz niza različnih oblik in vrst izobraževanj, ki se v določeni meri razlikujejo glede na področje prodaje, na katerem deluje prodajalec. V Si.mobilu je prodaja razdeljena na prodajo rezidenčnim uporabnikom in prodajo poslovnim

uporabnikom in glede na ti dve skupini je v določeni meri različen tudi proces izobraževanj in usposabljanj.

Proces izobraževanj in usposabljanj v prodaji se za posameznega prodajalca prične takoj, ko se prodajalec zaposli, in sicer z uvajanjem novozaposlenega. Uvajanje v Si.mobilu izvajajo preko mentorstva. Vsakemu novozaposlenemu prodajalcu je dodeljen mentor, ki ga prvih nekaj mesecev uvaja v delo in spremlja njegov napredek v znanju. Ko je znanje na zadovoljivi ravni za samostojno delovanje na določenem področju, začne prodajalec delati samostojno, poleg tega se mentorstvo nadaljuje na ostalih področjih. Obdobje mentoriranja je pri prodajalcih, ki delajo z rezidenčnimi strankami pogosto krajše od obdobja mentoriranja, ki je potrebno pri prodajalcih, ki delajo na poslovnem segmentu, ki traja 6 mesecev.

Poleg uvajanja novozaposlenih prodajalcev v Si.mobilu izvajajo vrsto drugi internih izobraževanj in usposabljanj v okviru internega izobraževalnega centra – Si.akademije. V sklopu Si.akademije izobraževanja planirajo in načrtujejo na letni ravni, z določenimi prilagoditvami, ki jih tekom leta od njih zahtevajo spremembe na trgu. Predavatelji, ki izobraževanja izvajajo, so interni trenerji, ki poleg izobraževanj na Si.akademiji izvajajo tudi usposabljanja na terenu, direktno na prodajnih mestih. Pomemben del izobraževanj v Si.mobilu predstavljajo tudi e-izobraževanja, s katerimi pogosto pokrivajo prenos znanja o posameznih ponudbah in specifičnih ožjih vsebinah. V zadnjih letih so z namenom prenosa dobrih praks in znanja izvedli tudi več rotacij zaposlenih med prodajnimi mesti. Si.mobil z namenom doseganja boljših prodajnih rezultatov v prodaji uvaja tudi coaching. V interne coache v prodaji so usposobili managerje v prodaji kot tudi poslovodje vseh prodajnih centrov in področne vodje prodaje. Poleg internih izobraževanj in usposabljanj pa so Si.mobilovi prodajalci vključeni tudi v vrsto eksternih prodajnih izobraževanj, predvsem s področja prodajnih veščin.

Čeprav Si.mobil daje izreden poudarek procesu izobraževanj in usposabljanj v prodaji, sama vidim prostor za napredek in izboljšave na naslednjih dveh področjih:

- Si.mobilov kompetenčni model ima jasno opredeljene ključne in vodstvene kompetence, glede na pomembnost pa prodajnih kompetenc nimajo določenih. Vsekakor je za podjetje nujno, da le-te določi, saj so osnova za izgradnjo kompetentnega prodajnega kadra. Še bolj se nujnost kaže ob dejstvu, ki ga navaja Gorišek (2011), ki pravi, da ima polovica zaposlenih v prodaji pogosto težave s prodajnimi in socialnimi kompetencami. Z uvajanjem modela kompetenc v podjetje, bi pridobil tako posamezni prodajalec, kot tudi podjetje, ki bi z bolj usposobljenimi zaposlenimi lažje sledilo zahtevam trga in okolja.
- Coaching proces v prodaji trenutno še ni zaživel, oziroma se ne izvaja po pričakovanjih. Razlogi so predvsem v razporeditvi del in nalog poslovodij, ki trenutno premalo časa namenijo delu v timu s svojimi zaposlenimi in več časa namenijo administrativnemu delu vodenja prodajnih centrov. Vsekakor je moj predlog, da se dela in naloge poslovodij prerazporedijo v smeri, da bodo lahko več časa namenili delu s prodajnim timom,

motivaciji in navsezadnje izvajanju coaching procesa, za katerega menim, da je ključen za izgradnjo najboljših prodajnih timov.

SKLEP

Znanje in učenje imata v sodobni družbi izreden pomen. Funkcija menedžmenta človeškega kapitala postaja ključna in odločilna za uspešnost podjetij. Vsekakor vzpostavitev te nove arhitekture oziroma organizacije podjetja predstavlja velik izziv, ker se podjetja na eni strani srečujejo z vse večjimi pritiski po zniževanju stroškov, na drugi pa z vse večjimi zahtevami in potrebami po vlaganjih v človeški kapital.

Organizacije, ki temeljijo na spoznanju, da je najpomembnejši in ključen produkcijski faktor znanje, so učeče se organizacije. Te temeljijo na timskem delu in na medsebojnem sodelovanju, birokratsko hierarhijo pa nadomeščajo z demokratičnimi načini vodenja. Konkurenčnost podjetja je določena z njegovo sposobnostjo osvajanja, razvijanja in uporabe novega znanja. Slednje kaže na to, da mora menedžment v podjetjih izobražene ljudi pritegniti in jim omogočiti profesionalni in osebni razvoj ter jih priznati in nagraditi. Najuspešnejša podjetja bodo posledično tista, ki bodo sposobna voditi skozi procese sprememb. Pomembno je tudi konstantno interno oskrbovanje z znanjem iz notranjih virov. Ključno, kar izhaja iz tega, je, da je izobraževanje vseživljenjski proces, ki je v podjetjih domena celega podjetja in ne samo kadrovske strokovnjakov in managerjev.

Si.mobil je učeča se organizacija, ki z vsem svojim delovanjem, odnosom do znanja, učenja in načini vodenja lahko predstavlja zgled večini ostalim slovenskim podjetjem. Znanje postavljajo visoko v ospredje in je vsekakor v podjetju postavljeno najvišje na lestvici razvojnih prioritet. Pomembno je tudi, da so takšno organizacijo sprejeli tudi vsi vodje in skupaj s službo za razvoj kadrovske virov pomagajo razvijati potenciale in kompetence.

Z uvajanjem sistema kompetenc v podjetja pride tako posameznik kot tudi podjetje, ki z bolj usposobljenimi zaposlenimi lažje sledi zahtevam trga in okolja.

Si.mobilov kompetenčni model opredeljuje ključne kompetence, ki so jih v letu 2013 nadgradili s standardi vodenja. Kompetence so v podjetju ključne za uresničitev vizije in strategije sodelavcev, zato jih vodje pri sodelavcih razvijajo in nanje opominjajo s svojim vedenjem in postavljajo vzor vsem ostalim.

Vodenje v procesu učenja pridobiva na pomenu, saj se vse bolj uveljavlja koncept menedžmenta, ki poudarja sodelovanje med menedžerjem in zaposlenimi, poudarja vlogo menedžerja pri mobiliziranju dela podrejenih, pri iniciiranju in dajanju smeri. Uveljavlja se koncept naprednega menedžmenta, pri čemer je pomembno, da so razvojne prioritete postavljene primerno, tako da so osredotočene na posameznika, njegovo avtentičnost s poudarkom na dolgoročnem in profesionalnem napredku.

V Si.mobilu se to lepo vidi v sistemu vodenja s postavljanjem letnih ciljev in določanjem razvojnih potreb posameznega zaposlenega z določenjem letnega razvojnega načrta. Na podlagi doseganja letnih ciljev vsak posameznik pomaga pri uresničevanju strategije podjetja in mu ob doseganju pripada letni bonus.

Način vodenja v podjetju, ki temelji na znanju, v ospredje postavlja ljudi, njihove kompetence in uporabo znanja pri delu. Pri tem so potrebne tudi spremembe v organizacijski strukturi, kulturi, sistemu motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter v komuniciranju. Pomembno je, da se vodje zavedajo, da v kolikor na eni strani dobro upravljajo finančna sredstva, na drugi pa slabo vodijo kadre, lahko to podjetje vodi v prepad.

Prodaja je faza v poslovnem procesu in je ena izmed temeljnih funkcij. Velja za najtežji del poslovnega procesa, saj lahko zmanjšanje prodaje ogrozi obstoj podjetja. Dober prodajni kader je tako ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja in tega se zavedajo tudi v Si.mobilu. Usposobljeni prodajalci, ki poznajo najnovejše prodajne tehnike in metode, imajo konkurenčno prednost na trgu. Brez usposabljanj na področju prodaje ni odličnosti. Konstanten razvoj prodajnih veščin tako zagotavljajo preko interne akademije, ki z letnimi programi usposabljanj skrbi za interni prenos znanj, veščin in sposobnosti.

V podjetju uvajajo tudi sisteme kompetenc, zaenkrat ključnih in vodstvenih. Na tem delu vidim prostor za izboljšanje v postavitvi sistema prodajnih kompetenc, ki jih še nimajo definiranih. Upoštevajo tudi smernice sodobnega izobraževanja, saj je vloga managerjev v izobraževanju velika, poleg tega pa konstantno gradijo na internih izobraževalcih, trenerjih, vodje se udeležujejo izobraževanj coachinga in postajajo coachi svojih timov. Zavedajo se, da morajo zaposlene v prodaji usposablјati tudi njihovi neposredno predpostavljeni, ker to krepi medsebojne odnose, menedžerjem pa omogoča neposreden nadzor nad vsebino, napredkom, potekom usposabljanj. V prodaji kot obliko vodenja posledično uvajajo coaching.

Kot glavno ugotovitev, do katere sem prišla med proučevanjem problematike, naj navedem to, da je Si.mobil primer podjetja, ki znanje svojih zaposlenih postavlja v ospredje in kot organizacija sledi sodbnim trendom na področju vodenja in usposabljanja zaposlenih. Izhajajoč iz tega je lahko podjetje zgled in dobra študija primera, na kakšen način in s kakšnimi ukrepi na učinkovit način uvajati princip učeče se organizacije in naprednega managementa v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Dermol, V. (2010). *Usposabljanje zaposlenih ter njihov vpliv na organizacijsko učenje in uspešnost v slovenskih storitvenih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
2. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J., (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana. GV Založba.
3. Dimovski, V. et al. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
5. Čeč, F., & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
6. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija management*. Kranj. Moderna organizacija.
8. Goleš, I. (2006). *Razvoj in pomen izobraževanja zaposlenih v slovenskih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
9. Gorišek, K. (2011). Kompetenčni profili in organizacijsko učenje. 23. *Forum odličnosti in mojstrstva*. Otočec 2011. Najdeno 10. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/23_forum/Forum_odlicnosti_2011_Gorisek.pdf
10. Glotta Nova. (2013). Najdeno 17. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.glottanova.si>.
11. Ivanuša-Bezjak, M. (1998). *Človeški viri – potencial konkurenčne prednosti podjetij*. Ljubljana: GEA College.
12. Jackson, T. (2002). *The Competent Organization: the American model*. London: Sage publications.
13. Jaklič, M., Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja : znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
14. Jelenc Krašovec, S. (2003). *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Sodobna družba.
15. Jereb J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Jobber, D., & Lancaster G. (2009). *Selling and Sales Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
17. Kalan, V. (2009). *Vodenje in coaching v prodajnem procesu terenskega prodajalca* (diplomska naloga). Koper: Fakulteta za management.
18. Kohont, A. (2005). *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Kos, M. et al. (2006). *Strategija razvoja izobraževanj in usposabljanj*. Novo mesto: Konzorcij biotehniških šol.
20. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco. Jossey – Bass.
21. Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). *Organizacija, Vodenje, Kadri – priročnik za oblikovanje učinkovite organizacije podjetja*. Ljubljana. Samozaložba.

22. Kovač, J., & Vila, A. (2006). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Kramar Zupan, N. (2009). *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
24. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
25. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
26. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju* (1. izdaja). Maribor: Založba Pivec.
28. Packard, V. (1962). *The pyramid climbers*. New York: McGraw – Hill.
29. Panza Frece, T. (2010). *Vodenje prodajnega tima*. Ljubljana: Zavod IRC.
30. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). *Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Teorija in praksa*. 43(3/4).
31. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
33. Si.mobil d.d. (2013a). Letno poročilo podjetja Si.mobil d.d. za leto 2013. Ljubljana: Si.mobil d.d.
34. Si.mobil d.d. (2013b). *Program Si.akademije za enoten pristop* (interno gradivo). Ljubljana. Si.mobil d.d.
35. Si.mobil d.d. (2013c). *HRM priročni za vodje* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
36. Snoj, B. (2005). *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
37. Strafford, J., & Grant, C. (1993). *Effective Sales Management*. Oxford: Butterworth–Haineman Ltd.
38. Svetlik, I. et al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Tanner, J. F., Jr., Honeycut, E. D., & Erffmeyer, R. (2009). *Sales Mangement. Shaping Future Sales Leaders*. New York: Pearson International Edition.
40. Tavčar, M. I. (2006). *Management – prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
41. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
42. Tracy, B., & Hudovernik, J. (2002). *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
43. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
45. Valenčič, T. (2013 april). Prevrednotenje kadrovske funkcije. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 52(3).
46. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.